

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Mari Rull

**REHABILITATSIOONITEENUSTE  
KLIENDIKESKSUSE RAKENDAMISE  
VÕTMETEGURID ASTANGU  
KUTSEREHABILITATSIOONI KESKUSE NÄITEL**

**Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise  
erialal**

**Juhendaja: professor, PhD Maaja Vadi**

**Tartu 2014**

Soovin suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ .....2014.a.

.....õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

# SISUKORD

<b>SISSEJUHATUS .....</b>	<b>4</b>
<b>1. KLIENDIKESKSE JUHTIMISE RAKENDAMISE VÕTMETEGURITE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....</b>	<b>10</b>
1.1. Kliendikeskse juhtimise käsitlemise üldalused, toote ja teenuse erisused, sotsiaalteenuste eripära.....	10
1.2. Kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmegurid.....	33
<b>2. KLIENDIKESKSE JUHTIMISE RAKENDAMISE VÕTMETEGURITE EMPIIRILINE ANALÜÜS ASTANGU KUTSEREHABILITATSIOONI KESKUSE NÄITEL .....</b>	<b>51</b>
2.1. Astangu Kutserehabilitatsiooni Keskuse tutvustus ning empiirilise analüüsi metoodika ja valim .....	51
2.2. Juhtide arvamused kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmeguritest .....	60
2.3. Klienditöötajate arvamused kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmeguritest .....	73
2.4. Kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmegurite uuringu kokkuvõte ning ettepanekud võtmegurite arvestamiseks.....	83
<b>KOKKUVÕTE .....</b>	<b>94</b>
<b>VIIDATUD ALLIKAD .....</b>	<b>100</b>
<b>LISAD.....</b>	<b>106</b>
Lisa 1. Juhtide süvaintervjuu küsimustik .....	106
Lisa 2. Õpperühmade meeskonnatöötajate küsimustik.....	110
Lisa 3. Internetipõhise küsitluse andmete usaldusväärsuse analüüsi tulemused .....	113
Lisa 4. Juurutatud protsessid kliendikogemuse juhtimiseks.....	115
Lisa 5. Klienditöötajate arvamuste seosed korralatsiooni alusel .....	118
<b>SUMMARY .....</b>	<b>119</b>

## SISSEJUHATUS

Kliendi nõuete täitmiseks on ühiskonnas erinevad ühendused - erasektoril ettevõtete, kodanikel erinevate kodanikeühenduste ja riigil avaliku sektori institutsioonide ning organisatsioonide näol. Nende kõikide ühisnimetaja on organisatsioon, mis on inimeste ühendus, mida seovad struktuur, tehnoloogia ja strateegia (Vadi 1995:11). Käesolevas töös on autor võtnud teoreetilises osas võrdluseks tänapäevased juhtimisteooriad, mis peavad oluliseks inimeste ja organisatsiooni koostoimet, pöörates erilist tähelepanu uuritavas rehabilitatsioonivaldkonnas läbiviidud uuringutele.

Eelnevast lähtuvalt on töö teoreetilises osas selgitatud lahti kliendikeskse juhtimise olemus, pakkudes välja erinevate tegurite ja asjaolude koosmõju ning toodud välja olulisemad faktorid, millega tuleb arvestada sotsiaalvaldkonnas rehabilitatsiooniteenuseid pakkudes.

Oluline on mõista, et kaasajal toimub olenemata valdkonnast kiire arenguperspektiivi muutus, milles materiaalsete kaupade pakkumiselt suureneb rõhuasetus teenuste pakkumisele. See on tõstatanud nii rahvusvahelistes akadeemilistes ringkondades kui tegevjuhtide hulgas esile vajaduse paremini määratleda kliendikeskses maailmas vajalikke lähenemisviise ja oskusi. USA akadeemikute Ford ja Bowen (2008: 228-227) uuringu tulemused näitasid, et enimmüüdud juhtimisalase ja organisatsiooni käitumise kirjanduses kajastas vähem kui 1% teenuste või klientidega seotud teemasid. Tunnustatud juhtimisalastes ajakirjades käsitleti aastatel 1995 - 2005 antud teemat 60-s teadusartiklis. Teadlased jõuavad oma uuringus soovituseni leida ülikoolide õppekavades oluline koht arenevale teadusharule, ka töö autor näeb Eestis sama arenguvajadust.

Areneva teadusharu ühisnimetajaks võib autori arvates pidada lisaks kliendikesksele juhtimisele ka disainijuhtimist. Disain on praktiline, erinevaid valdkondi siduv inimkeskne loov protsess, mille käigus otsitakse paremaid lahendusi eksisteerivatele probleemidele (Disainivaldkonna riiklik tegevusplaan 2012: 7). Lisaks disaini rollile majanduse konkurentsivõime tõstmisel on oluline rõhutada disaini mõju inimarengu jätkusuutlikkuse tagajana nii keskkonna kui ühiskonna probleemide valdkonnas.

Arhitekt-disainer Victor Papanek kirjutas 1971. aastal ilmunud teedrajas raamatus „Disain tõelise maailma jaoks” (*Design for the Real World*) järgmist:

*„Tänapäeva tööstusdisain on teinud mõrvad masstoodetavaks. Disainides kriminaalselt ebaturvalisi autosid, mille tõttu hukuvad või vigastavad end igal aastal ligi miljon inimest maailmas, luues terveid uusi prügiliike, mis kuhjavad üle kogu maastiku, ning valides materjale ja tehnoloogiaid, mis saastavad meie hingatavat õhku, on disaineritest saanud ohtlik tõug“* (Margolin, 2008: 107).

Papaneki hukkamõist tööstusdisaini kontekstis tõi välja vajaduse liikuda nõ toote-teenuse-järgse ühiskonna poole, mida iseloomustab inimese ja ühiskonna vaheliste seoste konkreetsem sotsiaalne suunamine, mis on töö autori arvates esmatähtis uuritavas sotsiaalvaldkonnas. Sotsiaalsuse rõhutamise taastatakse ajalooline arusaam disaini kui kavandamise tähtsusest. Disainist saab taas maailma korrastamise vahend pelga kaupade kujundamise asemel (*Ibid.*: 111).

Arvestades Eesti riigi noorust, rahvastiku struktuuri ja väiksust, peab töö autor vajalikus tagada avalikus sektoris kliendikeskse juhtimise või disainikasutuse teadmise suurendamisega parimal viisil kodanikele vajalikud teenused ning ühiskonnale jätkusuutlikkus. Seetõttu on käesolev töö uurimisobjektiks Sotsiaalministeeriumi haldusalas tegutsev organisatsioon, kus toimub tööelastele erivajadustega inimeste vajaduspõhiste rehabilitatsiooniteenuste pakkumine ja arendamine.

Teiseks oluliseks põhjuseks uuringu läbiviimiseks just Astangu Kutser rehabilitatsiooni Keskuse (edaspidi Astangu keskus) kogemuse põhjal on keskuse oluline roll Eestis. Alates 2010. aastast on Astangu keskuse üheks igapäevaseks tööks sotsiaalteenuse pakujate juhendamine sotsiaalteenuste kvaliteedijuhtumise süsteemi juurutamisel.

Töö teema määratlemisel on oluline defineerida sotsiaalteenuse sisu ning vastavate teenuste lähtekohad. Euroopa Liidu vabatahtliku sotsiaalteenuste kvaliteediraamistikus on sotsiaalteenused jaotatud kahte suurde rühma (2010: 5-6).

- Õigusaktidest tulenevad ning täiendavad sotsiaalse kaitse süsteemid erisugustes korraldusvormides, mis pakuvad kaitset põhiliste eluriskide puhul. Näiteks haiguste, vanaduse, tööõnnetuste, töötuse, pensioni ja puuetega seotud riskid.

- Muud otse inimesele osutatavad esmased teenused. Nendel teenustel on ühiskonnas preventiivne ja ühtekuuluvust kindlustav osa. Pakkudes konkreetsete isikute vajadustega kohandatud abi, lihtsustatakse nende isikute ühiskonda kaasamist ja põhiõiguste realiseerimist.

Sotsiaalteenused on inimestele suunatud teenused, mille eesmärk on tagada eluliste vajaduste rahuldamine eeskätt haavatavamas olukorras olevate inimeste puhul. Rahuldamaks üksikisiku mitmesuguseid vajadusi, peavad sotsiaalteenused olema laiahaardelised ja personaalsed. Samuti kavandatud ja osutatud terviklikult - väga sageli on teenuse osutamine seotud teenuse saaja ja osutaja isikliku suhtega.

Käesolev magistritöö käsitleb üht sotsiaalteenust – rehabilitatsiooniteenust - mida osutatakse otse inimesele. Tagamaks kõigile võrdsed võimalused ja suurendades üksikisikute suutlikkust ühiskonnaelus täielikult osaleda. Eelpooltoodu põhjal ilmneb, et keskseks sotsiaalteenuste osutamisega seotud printsiibiks on isikukeskus ehk kliendikesksus, mida teenuseosutaja peab järgima.

Rehabilitatsioonivaldkonnas sai kliendikesksuse mõiste alguse Ameerika Ühendriikidest 1920. aastal, mil võeti vastu esimene rehabilitatsiooniteenuseid puudutav seadusakt. Seaduse eesmärk oli pakkuda puuetega inimestele tuge ühiskonda integreerumisel. Teenuse iseloomust tulenevalt tõstati ka koheselt küsimus, kas ja millisel määral tuleb teenusepakkumisel läheneda kliendikeselt, tagamaks puuetega inimeste enesemääramisõigust. Või tuleks pigem lähtuda spetsialisti nägemusest teenuse sisustamisel? 1970ndatel hakati Ameerika Ühendriikides rääkima kliendi baasõigustest. Nende all peeti silmas kliendi õigust teenusele, õigusele olla informeeritud temale arusaadaval moel ja õigust olla kaasatud kõikides teda puudutavates otsustes. (Cull, Levinson, 1977: 29-32) Sellest saadik on kliendikesksuse teadvustamine nii seadusandlikul ja teenuseosutamise tasemel liikunud Ameerika Ühendriikidest kõikidesse arenenud maadesse.

Antud magistritöö keskse objekti kirjeldamiseks on erinevates teoreetilistes allikates kasutatud erinevaid termineid, millel üheselt mõistetavat eestikeelset vastet ei ole. Enim kasutatavad terminid on *service management*, *customer management*, *customer relationships management*, *market-oriented management*, *customer-focused*

*management, design management, service-design management, consumer-directed theory, empowerment* ja *customer experience management*. Kuna kõikide terminite puhul on läbivaks põhimõtteks kliendikesksus, siis teeb autor antud töö raames ettepaneku võtta teoreetilise käsitusviisi aluseks kliendikeskse juhtimise mõiste. Ning uurimisülesande lahendamiseks viis autor läbi empiirilise uuringu tuginedes kliendikogemuse juhtimise käsitlusele.

Selleks, et piiritleda magistr töö teemat, pakub autor töö raames välja järgmised eestikeelsed terminid:

- Kliendikeskne juhtimine (ik: *service management, customer management, customer relationships management, market- oriented management, consumer-directed theory*) tegeleb kliendisuhete kvaliteedi, personaalsuse, erandite võimaldamise ja täislahenduste pakkumisega kliendile (Gummerson, 2008: 23).
- Kliendikogemuse juhtimine (ik: *customer experience management*) tegeleb organisatsiooni ja klientide vastastikuse mõjuga, mis on segu organisatsiooni füüsilisest sooritusest, stimuleeritud meeltest ja tekkinud emotsioonidest (Shaw, 2007: 8).
- Teenuste disain (ik: *design management, service-design management*) tegeleb teenuste funktsionaalsuse ja pakkumisprotsessi analüüsiga kliendi vaatekohast. Püüeldes selle poole, et teenuste pakkumisel oleks kliendi ja teenusepakkuja kokkupuude kliendile väärtuslik, kasulik, kasutajasõbralik ja ihaldusväärne. Ning teenusepakkuja jaoks efektiivne ja konkurentidest eristuv (Teenuste disaini infoportaal, prof. Birgit Mager; Best 2010: 8-9).

Kuna uuritava organisatsiooni toimimise põhiväärtus on kliendikesksus, soovib töö autor välja selgitada, kuidas rakendada kliendikesket juhtimist, arvestades kliendikogemuse juhtimise teoreetilist seisukohti, rehabilitatsioonivaldkonnas. Selleks viib autor läbi empiirilise analüüsi kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmeteguritest.

Eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida kliendikeskse juhtimise käsitlemise üldaluseid, toote ja teenuse erisusi, kliendikeskse juhtimise eeliseid ning kitsaskohti;
- selgitada välja ja määratleda kliendikeskse juhtimise võtmetegurid;
- viia läbi empiiriline analüüs kliendikesksest juhtimisest läbi kliendikogemuse juhtimise ning uurida kliendikeskse juhtimise reaalselt eksisteerivate probleemide ja edu põhjuseid;
- esitada Astangu keskuse kliendikeskse juhtimise uuringu järeldused ja tuua välja peamised soovitusel kliendikeskse juhtimise rakendamiseks.

Töö koosneb kahest peatükist, esimeses, töö teoreetilises osas, annab autor ülevaate toimunud paradigma muutusest tootekesksest lähenemisest teenusekesksele lähenemisele. Viimase südamikus on klient, kliendikene juhtimine, toote ja teenuste erisused. Seejuures lähtutakse kliendikogemuse juhtimisest, mis tegeleb organisatsiooni ja klientide vastastikuse mõjuga, olles segu organisatsiooni füüsilisest sooritusest, stimuleeritud meeltest ja tekkinud emotsioonidest. Lisaks juhtimist üldiselt käsitlevatele teooriatele pöörab autor esimeses peatükis olulist tähelepanu sotsiaalsfääri rehabilitatsiooniteenuste valdkonnas läbi viidud uuringutele ja nendes uuringutes välja toodud juhtimist puudutavatele järeldustele.

Teises peatükis annab töö autor ülevaate uuritavast organisatsioonist ja esitab empiirilise uurimuse tulemused. Kasutades seejuures nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit, et kontrollida teoreetilises osas käsitletud seisukohtade paikapidavust praktikas. Empiirilise uurimise läbiviimise ja järelduste tegemise teeb keerukamaks uuritava organisatsiooni teenuse pikk kestvus ja kompleksus. Samuti paljud erinevas rollis olevad osapooled, mis hõlmavad erinevate eesmärkide, võimaluste, vajadustega, erisustega eriteenuseid vajavaid inimesi.

Antud töö raames viis töö autor läbi uuringu juhtide ja kõige olulisemate klienditöötajatega, jättes kõrvale kliendid. Põhjuseks oli uurimisetappide järjekord. Esmalt oli vajalik mõista uuritava organisatsiooni hetkeseisu, et täpsustada infot käesolevast magistriltööst välja jäävate järgnevate etappide läbiviimiseks. Töö autor peab vajalikuks järgmiste etappide läbiviimisel tugineda antud töö tulemustele. See



võimaldab täpsustada uurimisfookust ning aitab valida sobiva, erivajadustega inimeste vajadusi ja võimekust arvestava uurismetoodika.

Autorile teadaolevalt pole Eestis sotsiaalvaldkonnas käesoleva magistritöö teemalist uuringut senini tehtud. Magistritöö tulemusena koostatud kliendikeskse juhtimise võtmetegurid võiksid huvi pakkuda nii sotsiaalvaldkonnas kui ka teistes ärivaldkondades tegelevatele organisatsioonidele ja töötajatele. Töö annab arusaama nii kliendikeskse juhtimise vajalikkuse põhjustest kui ka väljakutsetest, nii üldiselt kui ka konkreetselt rehabilitatsioonivaldkonnas. Uurimistöö tulemused võiksid leida edasist kasutamist antud teema erinevate aspektide detailsemates uuringutes, täiendamaks mudelit kliendikeskse juhtimise paremaks hõlmamiseks.

Autor tänab abi ja toetuse eest töö valmimisel eelkõige juhendajat Maaja Vadit ning kõiki intervjuueeritud juhte ja organisatsiooni liikmeid.

# **1. KLIENDIKESKSE JUHTIMISE RAKENDAMISE VÕTMETEGURITE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED**

## **1.1. Kliendikeskse juhtimise käsitlemise üldalused, toote ja teenuse erisused, sotsiaalteenuste eripära**

Kliendikeskse juhtimise puhul tuleb mõista peamisi suundumusi majanduses. Tootmise keskselt lähenemiselt toimub liikumine teenusekeskusele, rohkem teenindusühiskonna vajadustele vastavaks. Tegemist pole täiesti uue lähenemisega, vaid kliendikesksuse põhimõttega, mida järgiti näiteks majandustehingutes ka enne tööstusrevolutsiooni. Toona toodeti esemeid üksikeksemplaridena käsitöölise poolt ja neid kasutati müügiks või kauplemiseks kaupade vastu, mida vajati.

USA teadlased Sheth ja Parvatiyar tõdevad toimunud paradigma muutust uurides (1995: 407), et ajalooliselt on kaubandus olnud pigem kliendisuhtele orienteeritud. Samas muutus kaubanduse positsioon tööstusrevolutsiooni käigus, kus masstootmine andis võimaluse uuele lähenemisele, tagades edu läbi tootlikkuse kiire kasvu. Masstootmine ja massturustamine lõhkus toona majanduses traditsioonilised sidemed kliendi ja tootja vahel. Peale II Maailmasõda võttis ka teenindussektor omaks tootmises laialt levinud massturunduse põhimõtted. Mis muuhulgas oli ka üheks põhjuseks teenindusvaldkonna maine ja teenuste kvaliteedi languses.

Majandusajakirja *Economist* erinumbris, mis käsitles majanduses toimunud fundamentaalsete muutusi (2012), tuuakse välja tänapäeva tarbijate suurem domineerimine kauba suhtes nii tootmis- kui turustusprotsessis. Rõhutatakse, et evolutsiooniline areng on asendunud revolutsioonilise arenguga. Seda tähistab tööstuse digitaliseerimine ning tootmise liikumine klientidele lähemale. Mida tingivad kiiresti muutuvad vajadused, näiteks olukorrad, kus tootmisvõimsusi on üle ja küsimus on, kuidas suuta ja osata vastata kliendi vajadustele. Põhiküsimuseks on - kes ja mida ostab.

Tänapäeval iseloomustab majandustegevust mitte niivõrd kasvava informatsiooni hulk ja suurenev vajadus teadmiste järele, kuivõrd vajadus selle informatsiooni ja teadmiste

kasutamiseks inimestele orienteeritud ja väärtust lisaval viisil. Grönoos (1990, 2000) nimetab postindustriaalset ühiskonda ja majandust teenindusmajanduseks (Zeithaml, Bitner 2000, viidatud Tooman 2003: 6 vahendusel). Sisse tuuakse juhtimiskäsitlustes kliendikesksuse mõiste, et läbi toodete ja teenuste pakkumise rahuldada klientide soove ning vajadusi.

Magistritöö uuringuvaldkonnas – sotsiaalvaldkonnas on olulisel kohal erivajadustega inimeste enesemääramisõigus. Sellena mõistetakse õigust ja suutlikust langetada enda elu puudutavaid otsuseid, omades võimalikult suures ulatuses vastutust ja kontrolli nende üle. Puuetega inimeste poliitikas tuuakse välja, et antud õiguse realiseerimiseks tuleb inimesel mõista enda tugevusi ja piiranguid, uskudes oma võimesse end piirangute raames realiseerida. Enesemääratlemiseks vajalikud komponendid on eeskätt kliendi teadlikkus isiklike eelistuse, huvide, tugevuste ja piirangute osas. Samuti võime langetada informeeritud otsuseid, liikudes enda poolt seatud eesmärkide suunas. Rehabilitatsiooniteenuse tulemuslikkuse uuringud kinnitavad kliendikeskse lähenemise korral püsivamat ja suuremat tulemuslikkust. See on andnud selge aluse kliendikeskse lähenemise rakendamiseks rehabilitatsiooniteenuste pakkumisel arenenud maailmas. (Wehmeyer, 2004: 23-24) Töö autori arvates ei erine uuringuvaldkonna juhtimispõhimõtted üldistest kliendikeskse juhtimise põhimõtetest, millele lisaks tuleb võtta arvesse sotsiaalteenuse kui eriteenuse vajadusi.

Antud fundamentaalne muutus majanduse käsitlemisel esitab juhtimisoskustele uued nõudmised. Suureneb nõudlus loovusele, sest senisest enam tuleb tööd teha erinevate vajadustega. Loovus ja ka stress iseloomustab meie majandust – hāgustunud piir tootmise ja teenuse vahel tekitab pideva vajaduse ümberprofileerimiseks. Tsiteerides Vargo ja Lusch, "Üldiselt tarbijad ei vaja kaupu. nad vajavad teenuseid, mis vastavad nende vajadustele" (Ford, Bowen 2008:229). Kõik eelpool toodud nõudmised teevad juhtimise komplekssemaks ja keerukamaks.

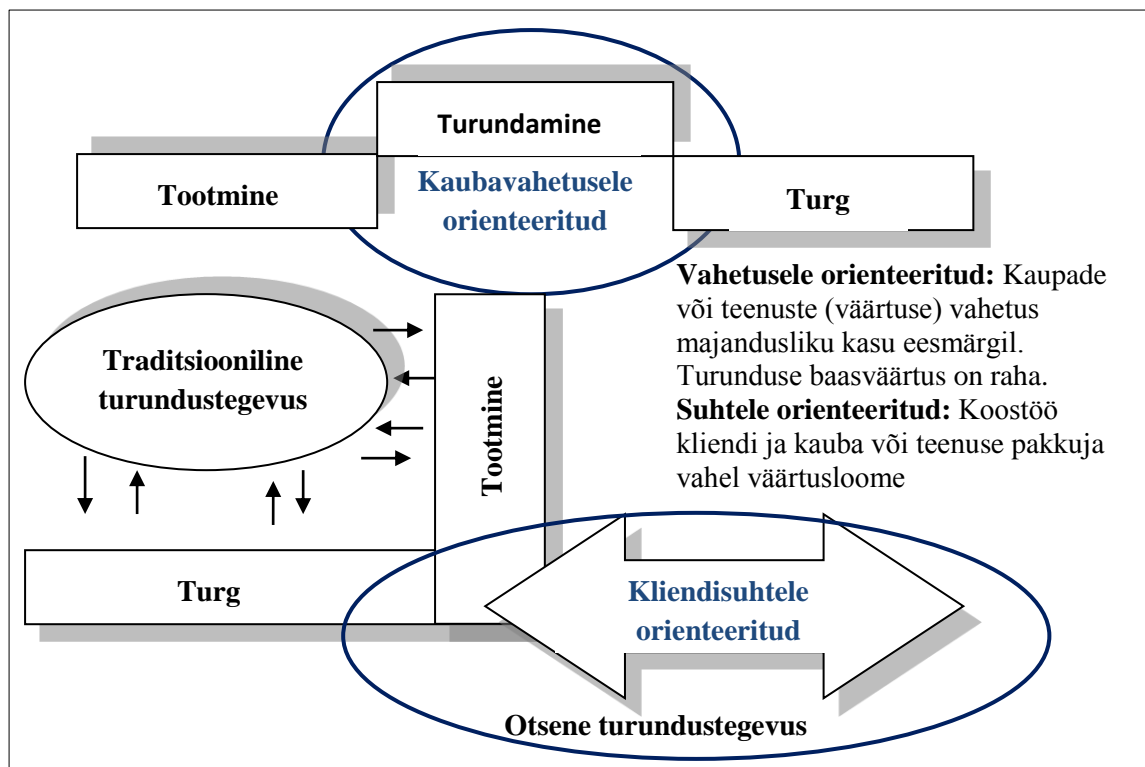
Kliendikeskse valdkonna arengu eestvedaja Grönroos oma viimases, 2013. aastal ilmunud raamatu sissejuhatuses võtnud kokku teenuse ärilise perspektiivi. Ta postuleerib põhiküsimuse - kuidas õnnestub kohaneda teenuse loogikaga sõltumata sellest, kas tegu on teenuse või toote pakkumisega? Grönroos rõhutab, et tööstustes pole tänapäeval võimalik jätkusuutlikult tegutseda, pakkudes vaid füüsilist toodet või

põhiteenust. Ning et edu ei taga ka teenuste lisamine põhiteenusele, vaid hoopis uue loogika alusel lähenemine (Grönroos 2013 e-luger: 503). Eelviidatud autorite lähenemist toetab ka tervikliku kvaliteedijuhtimise käsitle (edaspidi TQM) looja definitsioon, mille kohaselt kvaliteet tähendab kliendi nõuete täitmist ning see pole piiratud ainult toote või teenuse funktsionaalsete karakteristikutega (Oakland 2006: 16). Arvestades toimunud muutusi käsitlusviisis, pidas autor vajalikuks täiendavalt uurida tooteid võid teenuseid uutmoodi turustava ettevõtte juhi rolle.

Soome majandusteadlased Joutsenkunnas ja Heikurainen rõhutavad oma 1982. aastal ilmunud juhi tööd teenindusettevõttes käsitlevas raamatus, et tööstuses kasutatavad tööjuhtimisteooriad pole enam rakendatavad oma tooteid moodsalt turustavates ettevõtetes. Nende hinnangul on juhtidel oluline mõista teenuse turundustegevuse üha tähtsamat rolli (1997: 11), mida peab oluliseks ka töö autor.

Turunduse olulisi erisusi väärtuse loome protsessis kirjeldavad ka Steth ja Parvatiyar (Grönroos, 2007: e-luger 1359). Nemad eristavad vahetusele orienteeritud turundust (kaupade või teenuste vahetus majandusliku kasu eesmärgil) ning suhtele orienteeritud turundust (väärtuse loomine nii kliendile kui teenusepakkujale omavahelises koostöös). Kokkuvõtvalt saab tõdeda, et 1970. aastate lõpul alguse saanud nn Põhjamaade turunduskoolkond Christjan Grönroosi juhtimisel on andnud teenindusettevõtte juhi töö käsitlesele täiesti uue sisu. Uus lähenemine, nimetades uut majandust teenindusmajanduseks, on leidnud toetust paljude eelpool tsiteeritud juhtimiseksptide poolt. Põhimõttelise muutus lähenemises sätestab, et kui senini on tootmisettevõtte juht juhtinud peamiselt töötaja ja masina vahelist mõju ja olukordi, siis nüüdsest tuleb tal juhtida töötajate ja klientide vahelist koostööd. Oluline on arusaam, et töötaja ja kliendi vahelise suhtlemise ebaõnnestumine peegeldub kohe kliendi saadud teenustes. (Joutsenkunnas, Heikurainen 1997: 26) Kui tootmises on turundus sillaks ettevõtte ja klientide vahel, siis teenindusettevõttes eristatakse kolme erinevat turundustegevust - traditsioonilist, ettevõttesisest ja otsest.

Joonisel 1 on toodud ülevaatlik kokkuvõte turunduse kaubavahetuse ja suhtele orienteerumise erisustest.



**Joonis 1.** Kaubavahetusele või kliendisuhtele orienteeritud turundustegevus autori koostatud (Jotsenkunnas, Heikurainen 1997: 26; Grönroos 2007: 504; 2013: e-luger 1359; Shelth, Parvatiar 1995: 412).

Traditsiooniline turundus hõlmab peamiselt reklaami, müügiedendust ja hinnakujundusega seotud tegevusi, siis magistritöös keskendun ettevõttesisesele (töötajatele suunatud) ja otsesele turundustegevusele (klientidele suunatud). Neis toimub teenuse koostootmise tingimuste loomine ning koostootmine kliendi ja teenuse pakkuja vahel. Soome teadlaste käsitlemise olulised faktorid, millele tuleb juhil keskenduda, grupeerin ettevõtteväliseks ja –sisesteks. Selle jaotuse kohaselt on peamised ettevõttevälised faktorid tegutsemise ebakindlates tingimustes, efektiivsuse ja tootlikkuse nõue ning koostöövajadus mitmesuguste koostööpartneritega. Tegemist on oluliste faktoritega, aga antud töö piiratud mahu tõttu autor neile ei keskendu. Keskendun Soome teadlaste poolt välja toodud järgmistele juhtivatele olulistele ettevõttesisestele rollidele:

- pideva muutuse valitsemine ja arenemine;
- püsimine kliendiga ühel lainepikkusel ja “toodangu” kliendikesksuse

eest hoolitsemine. (*Ibid.*: 20-26; Vargo *et al.* 2007: 7)

Selleks, et käsitleda juhi rolle, mis on suunatud pideva muutuste valitsemise ja kliendiga ühel lainepikkusel püsimisega tuleb vaadelda kliendikeskse juhtimise teoreetilisi aluseid laiemalt. Töö autori arvates on kliendikeskse juhtimise põhifookus kliendi vajadustel (st milline on tema nõuetele vastav tööülesanne) ning kliendi ja organisatsiooni edukal koostoimel. Need suhted ei saa hästi toimida ilma inimest ja tema toimimist mõistmata, mille olulisus on ilmne tegutsedes sotsiaalvaldkonnas.

Sotsiaalvaldkonnas rehabilitatsiooniteenuse kliendikeskse lähenemise teoreetilisi aluseid käsitlenud Kosciulek (2005:41) toob välja kolm teoreetilist eeldust, mis kinnitavad Soome teadlaste poolt välja toodud juhile oluliste ettevõttesiseste rollide asjakohasust sotsiaalvaldkonnas. Esiteks on klient parim ekspert teenuse vajaduse osas. Teiseks tuleb kliendipoolne valiku ja kontrolli võimalus luua igas teenuse osutamise etapis. Ja kolmandaks põhimõte, et olenemata teenuse rahastajast või kliendi erivajadusest (n psüühilisest, vaimsest, sensoorsetest või vanusest tulenevatest piirangutest) ei anna see kõrvalolijatele õigust langetada inimeste elu puudutavaid otsuseid, mida inimesed on võimelised ise langetama. „Vajaliku toe üle otsustusvõimaluse puudumine on sügavalt ebainimlik“ (Hakn, 1991), iseäranis kui see puudutab igapäevast tegevust, nagu näiteks söögiaegu, elamistingimusi või näiteks töökeskkonda puudutavaid küsimusi. (Kosciulek 2005:41) Töö autori arvates tuleb ühelt poolt selgelt eristada kliendi piirangutest tulenevad otsused, mille osas on vajalik suurem teenuse pakkuja poolne tugi ja tegevused kliendi nimel. Ja teiselt poolt need tegevused, mille osas klient koos professionaalse toega on võimeline ise oma soove väljendama ja otsuseid langetama.

Sotsiaalvaldkonnas olulist inimsuhete juhtimise tähtsust peegeldab hästi 1973. aastal avaldatud ja laialdaselt käibiv H. Mintzbergi juhirollide määratlus, mis on seotud suhtlemise, informatsiooni kogumise ja otsustamisega (1973: 10-25). Samuti on üheks oluliseks lähenemiseks eelpool mainitud TQM, mille keskseks kriteeriumiks on kliendi vajaduse mõistmine. Tervikliku kvaliteedijuhtimise looja John Oakland kirjeldab oma raamatus kvaliteediahelaid, mis on moodustunud klientidest ja tarnijatest. Kus kõikide organisatsioonide seesolevad tarnijad ja väljaspool asuvad kliendid on omavahelises suhtes osutades teenuseid, mille võib ükskõik millises punktis katkestada mõni isik või seade, mis ei vasta sise- või väliskliendi nõuetele. Reeglina jõuab tekkinud tõrge välja

antud organisatsiooni ja tema välisklientide kokkupuutepunktideni ning selle tagajärgi tunnevad harilikult need, kes töötavad väliskliendi kokkupuutepunktis. (2006: 8-13) Gummerson (2011:11) toob välja, et TQM on inspireeritud suhte kvaliteedi kontseptsioonist. See tähendab, et pingitusi ei tehta mitte üksnes teenuse või toote kvaliteedi tõstmise nimel, vaid ka suurendamaks kliendisuhete kvaliteeti.

Toimunud muutuste kinnituseks käivitati 1980ndatel kvaliteediprogramm, selgitamaks kas kliendisuhete kvaliteet on osa kliendi pakutavast toote kvaliteedist. Uuringu tulemused kinnitasid uue lähenemise, mis on kaugel traditsioonilisest inseneri tootmiskesksest kvaliteedi kontseptsioonist, vajalikkust. „Tihti inimlik aspekt, inimsuhted, `to be liked`, osutus edukaks ja eristas võitjad kaotajatest.“ (Gummerson 2001:11) Alates 1990ndatest võeti aga kasutusele organisatsioonilise täiuslikkuse mõiste (EFQM *organizational excellence*). Selles lähtutakse juhtimise kvaliteedist, mis tähistab võimet saavutada kõikide osapoolte tasakaalustatud rahulolu.

Viimase kümnendil on aset leidnud kliendikeskse juhtimise mõttesuuna kiire areng. Selles koolkonnas peetakse oluliseks Bitneri seisukohta, mille kohaselt teenuste teadus on arenev teadusharu, mis keskendub fundamentaalteadustele, mudelitele, teooriatele ja rakendustele. Vedades nõnda innovatsioonitegevust, konkurentsi ja elukvaliteedi parandamist läbi teenuste. (Bitner *et al.* 2006: 228) Kosciulek ja Merx (2001) viisid läbi empiirilise uuringu, mis hõlmas 159 psühhosotsiaalse rehabilitatsiooni programmis osalevat klienti. Uuring keskendus seoste selgitamisele kliendikesksuse ja ühiskonda integreerituse vahel, kliendikesksuse ja kliendi jõustatuse vahel ning kliendi jõustatuse ja kliendi elukvaliteedi vahel. Teadlased kinnitasid antud uuringu tulemusel tugevate seoste olemasolu, tuues välja kliendikesksuse olulisuse puuetega inimeste poliitika kujundamisel ja teenuste pakkumisel. (Kosciulek, 2005:41) Kokkuvõtvalt saab öelda, et nii äri- kui sotsiaalvaldkonnas käsitletakse teenuseid suunatuna kliendi vajaduste rahuldamisele ja nende keskmes nähakse kliendiga koostootmist.

Teiseks peab töö autor vajalikuks välja tuua teenuseturunduse distsipliinis klassikaks kujunenud Vargo ja Lusch'i käsitletule teenuse domineerivast loogikast (ilmus esmakordselt *Journal of Marketing's* 2004. aastal). Selle kohaselt teenuse loogika määratleb kliendikeskseks juhtimiseks vajalikud kompetentsid (teadmised ja oskused) tegevuste, protsesside ja tulemuste kaudu. Mis tähendab, et "turundus on eemaldunud

materiaalsete toodete vahetusest (valmistatud asjad) mittemateriaalsete, spetsialiseerunud oskuste, teadmiste ja protsesside (valmistades tooteid millekski või millegagi koos), mis meie arvates loob turundusest ulatuslikuma ja kõikehõlmava valitseva loogika, mis ühendab kaupade pakkumist teenustega ja rikastab turundusteoreetilisi mõttealuseid ja praktikat“ (2004:1-2). Lähenedmist peetakse majandusteadlaste poolt oluliseks, sest see kirjeldab teenuse valdkonna dünaamikat, aidates laiendada traditsiooniliste juhtimise teemade ulatust (Ford, Bowen 2008: 225-226).

Kuigi erinevad autorid on välja toonud erinevaid kliendikeskse juhtimise määratlusi, kasutades seejuures erinevaid termineid, kannavad töö autori arvates kõik lähenemised sarnast mõtet. Kokkuvõtvalt saab kliendikeskse juhtimise otstarvet defineerida kui võimalust pakkuda neid väärtusi ja kvaliteete, mida inimesed vajavad ja mille eest nad on valmis maksma. Seega võib väita, et klientide ja tootmise omavaheline kokkupuutepunkt suureneb ja üha rohkem peab tootmine liikuma kliendile lähemale. Samuti on oluline mõista, et majandus on liikunud kliendikesksuse suunas, esitades uusi nõudmisi juhtimisele olenemata konkreetsest valdkonnast.

Autor, olles tutvunud tänapäeva juhtimisteooria käsitlustega, pidas oluliseks täiendavalt uurida toote ja teenuste erisusi, et mõista paremini kliendikeskse juhtimise olemust ning võimalusi (vt tabel 1 lk 19). Antud töö raames on kõige olulisem fookus kliendil ja temale loodaval väärtusel rehabilitatsiooniteenuste protsessis.

Kotler on defineerinud kliendile loodava väärtuse kui kliendile antava tervikväärtuse ja kliendi kogukulude vahe. Koguväärtus on kliendi oodatava kasude kogum tootelt või teenuselt. Kogukulud on kliendi poolt oodatavate kulude hulk, mis kulub kliendil toote või teenuse hindamiseks, saamiseks ja kasutamiseks. (1994: 34) Rekola uuringus on sünteesitud ja lähtutud Miller & Morris (1999), Kotler (1997) ja Kano (1984) kliendi väärtuse definitsioonist: “Kliendile loodud väärtus on netokasud tootest või teenusest, mis on kliendi poolt tajutud kui tema vajaduste täitmine.” Seega võib öelda, et tegelikult pole niivõrd oluline, kas tegemist on teenindus- või tootmisettevõttega, vaid küsimus on kliendile loodavas väärtuses. Samas tuleb autori arvates teadvustada, tegutsedes erinevates või mõlemas valdkonnas, toote ja teenuste erisusi. Koondatult on tabelis 1



toodud tootmise ja teenuste süsteemi tunnused, mis aitavad mõista erisusi toote ja teenuse väärtusloome protsessis.

**Tabel 1.** Teenuse- ja tootmisloogika tunnused.

Süsteemi tunnused	Toote loogika	Teenuse loogika
Pakkumise olemus	Väärtusttoetav ressurss	Väärtusloomet toetav protsess
Tehnoloogia keskus	Tehnoloogia areng, kui tootmise arengu lükketegur	Teenuste areng, kui tehnoloogia arengu lükketegur
Tehnoloogia roll	Kriitiline	Võimaldab, palju erinevaid võrdselt häid valikuid
Toote omadused	Materiaalne, ladustatav	Mittemateriaalne, mitte ladustatav, raskesti defineeritav
Platvormiks olemine	Kindlaksmääratav ja äratuntav, mitmeid motiive toote loomiseks	Raskesti kindlaksmääratav ja äratuntav, motiiviks teenuse osutamise valmiduse loomine
Äriloogika	Pakkuda tooteid klientidele tarbimiseks	Juhtida protsesse, mis toetab kliente väärtuse loomisel
Omandiõigus	Tugev, patendid	Nõrk, autoriõigus
Kvaliteet	Mõõdetav	Subjektiivne
Iseloom	Standardiseeritud	Ainukordne
Prototüübi loomine	Kasutatakse tihti	Harva, teostatav eraldiseisvana
Tulu genereerimine	Tehingu toimumise hetkel	Erinevad võimalused
Kriitilised kulud	Tootmiskulud	Suhtekulud
Kliendi roll	Ainus väärtuse looja	Kaastootja ja looja
Kliendid tarbivad	Toodet	Teenuse pakkumise protsessi
Kliendikogemus	Tehniline kvaliteet, toote omadused	Teenus
Väärtuse loomine	Laiendatud, toimub läbi kogu toote kasutusaja	Siis kui teenust pakutakse, nn “tõe hetk”
Ettevõtte roll	Toodete pakkumine kliendile	Teenuse protsessi pakkumine, luues koostöös kliendiga väärtust läbi tarbimise.
Oluline omada	Tehnoloogiat, innovatsiooni	Kliente, innovatsiooni
Perspektiiv	Ressurss, mida kliendid kasutavad, et luua väärtust.	Protsess, mille käigus ressurss suhtleb klientidega eemärgiga toetada väärtusloomet.
Innovatsiooni allikas	Sisemised funktsioonid, teadus ja arendustegevus	Kliendid ja teised organisatsiooni välised faktorid
Innovatsiooni tsükel	Pikk	Lühike
Arendusprojektide pikkus	1-3 aastat	1 kuu - 2 aastat
Arendustegevuse fookus	Tehnoloogia areng või tootmiskulude vähendamine	Äri arendamine

Allikas: autori koostatud (Rekola 2006: 39; Grönroos 2007: 2174-2203; Vargo *et al.* 2007: 7) põhjal.

Teenuse definitsioone on palju, aga autori arvates vajab siinkohal rõhutamist Grönroosi, Vargo ja Luschi poolt välja toodud mõisted. Nende kohaselt on teenuse loogikas tõusnud tarbimine sama oluliseks kui teenuse või toote ost, suunates traditsioonilise turunduse fookuse teenuse tarbimise mõistmisele (Grönroos, 2007).

Toodud erisustest lähtuvalt võib öelda, et teenuse puhul on võrreldes tootega oluliselt raskem kontrollida kvaliteeti. Teenust osutatakse iga kord uuesti, teda iseloomustab ainukordsus ja teda ei saa nn lattu toota. Lisaks on keerulisem panna paika teenuse kvaliteedi mõõdikuid, sest see sisaldab olulisel määral kliendi subjektiivset hinnangut. Teenus on oma loomult protsess, mis kujuneb mitmest suhtlemissituatsioonist, mille lõpptulemuseks on mingi kindel sündmus. Kõik teenuse protsessi jooksul saadud teenuse komponendid avaldavad mõju kliendi ettekujutusele, mis tal teenuse kohta tekib. Teenuse puhul võtab klient ise osa teenuse loomisest, näiteks haiglas olles rääkides oma sümptomitest ja tehes kokkulepituid tegevusi. Mittemateriaalsuse tõttu (näiteks haridusteenus, kus klient püüab rahuldada oma arenemisvajadust) on raske kvaliteedi taset määrata, seega on ka raske kvaliteeti jälgida ja kontrollida. Siin on kaks võimalust.

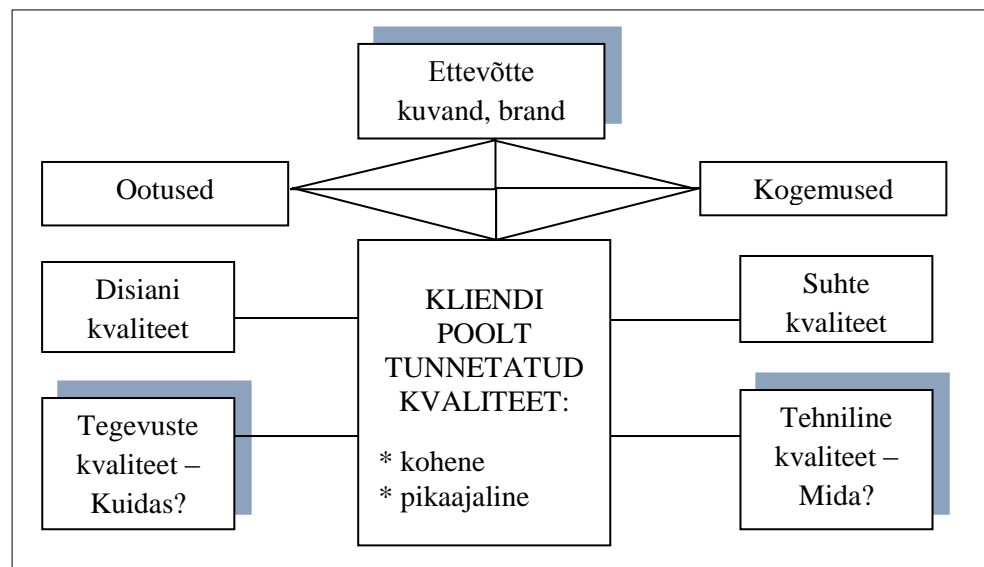
Esiteks määrata kõik teenuse koostisosad üksikasjaliku täpsusega kindlaks ja esitada igale komponendile täpsed kvaliteedinormid. Sel juhul õpetatakse töötajatele teenusstandardid ja nende täitmist kontrollitakse rangelt. Taolist lähenemist nimetatakse nn “industrialiseerimiseks”. Antud lähenemine aga ei toeta kliendikesksust ja kliendi individuaalsetest vajadustest lähtuvate teenuste pakkumist, mis on oluline uuritavate rehabilitatsiooniteenuste osutamise kontekstis.

Teise võimaluse puhul baseerub teenuse kvaliteet personali kõrgel kvalifikatsioonil, iseseisvusel ja teenuse kvaliteedi isiklikul mõistmisel. (Jotsenkunnas, Heikurainen 1997: 27-28) Mis, arvestades majanduses toimunud muutusi, on autori arvates jätkusuutlik lähenemine.

Teenuse kvaliteedil on Grönroos (2001) välja toonud kaks dimensiooni: tehniline ja funktsionaalne ehk tegevuslik. Kliendikogemus koosneb neist mõlemast (Rekola 2006: 61-60). Kliendil kujuneb ettekujutus teeninduse kvaliteedist kolme komponendi alusel (Jotsenkunnas, Heikurainen 1997: 44):

- tehniline kvaliteet - teenuse käegakatsutavad komponendid, mida on kerge määratleda;
- tegevuste kvaliteet - protseduurid, süsteemid, suhtumisviisid, millega klient kokku puutub. Kliendi sisukohalt on siin tegemist teeninduse ladususe ja hõlpsusega;
- ettevõtte kuvand - klientidel on teatud ettekujutus juba teenuse tarbimisele eelnevalt. Samuti avaldavad kuvandile mõju aineiline keskkond, teised kliendid ja töötajad.

Grönroos (2013) toob oma raamatus välja, et kvaliteeditase ei ole defineeritav lihtsalt läbi tehnilise või tegevuste kvaliteeditaseme, vaid pigem läbi kliendi ootuste ja kogemuste vahena. Joonis 2 illustreerib kliendi poolt tunnetatud kvaliteedi teket.



**Joonis 2.** Kliendi poolt tunnetatud kvaliteet (Gummesson 1993: 229; Grönroos 2013: e-luger 2811; Crystal 2007: 31-40; Kosciulek 2005: 41).

Kvaliteedi arendusprogrammidesse on ettevõttel oluline kaasata, lisaks tehnilisele ja tegevuslikule aspektidele, ka sisekommunikatsioon. Samuti on oluline mõista, et kvaliteedi üle ei saa otsustada ettevõtte, vaid hinnang baseerub klientide vajadustel, soovidel ja ootustel. Veelgi enam, kvaliteet pole tihti see, mis on planeeritud objektiivsetele tulemusmõõdikutele tuginedes, vaid kliendi subjektiivne hinnang. Ühe kvaliteedi lahutamatu osana on teenuseprotsess, milles ühe aktiivse osalejana on alati klient. Protsessi jooksul on mitmeid nn „tõhetki“ või võimalusi, mille käigus muutuvad kliendi ootused kvaliteetse teenuse suhtes. Ettevõtte kuvand tekib läbi kogemuse ja ootuse kooskõla. Kliendi ootuse ja teenuse kogemus muutus tegevusliku või tehnilise

kvaliteedi osas toob kaasa ka ettevõtte kuvandi muutuse. Vastavalt sellel, kas tehnilisest või tegevuslikust kvaliteedist saadu ületab ootusi või mitte, sõltub ettevõtte maine tõus või langus kliendi silmis.

Kliendikogemuse komponentide olulisust rehabilitatsioonivaldkonnas kinnitab ühe näitena 2006. aastal Hongkongis läbi viidud uuring vaimse tervise häirega klientide ootuste mõjust klientide elukvaliteedi tõusule. Uuringus vaadeldi klientide ootuste seotust rehabilitatsiooniteenusele ja jätkutoe vajadusele, mis mõjutavad klientide elukvaliteeti. Uuringu tulemused kinnitasid, et klientide ootuste arvesse võtmisel on oluline mõju teenuse tulemuslikkusele. Uuring toetab teenuseosutajate poolt kliendikeskset lähenemist. See tõstab omakorda olulisele kohale klientide kaasamise ja jõustamise küsimuse teenuse kliendiga koostöös loomisel. Samuti toovad uuringu läbiviijad esile vajaduste arendada teenuseosutaja oskust pidada kliendiga sisulist arutelu ning muuta oma arvamust kliendi kui väärtusliku teenusekujundaja osas. (Crystal, 2007: 31-40) Siinkohal on oluline täpsustada sotsiaalvaldkonnas kesksel kohal oleva elukvaliteedi mõiste sisu. Elukvaliteet on inimese individuaalne ettekujutus, mis koosneb objektiivsetest ja subjektiivsetest hinnangutest psüühilisele, materiaalsele, sotsiaalsele ja emotsionaalsele heaolule (Felce, Perry, 1996; Lehman, Postrado, Rachuba, 1993; Parent, 1993). Kliendi elukvaliteedi objektiivne mõõtmine annab hinnangu inimese elukvaliteedile, võttes arvesse tema tervise seisundit, sissetulekut, elamistingimusi, sotsiaalseid suhteid, tööd ja rolle ühiskonnas. Subjektiivne mõõtmine hindab inimese rahulolu antud elutingimustega. (Kosciulek 2005:41)

Kokkuvõtvalt on organisatsioonidele olulised väljakutsed, olenemata millises valdkonnas tegutsetakse ja kas tegemist on avaliku või erasektoriga, tootmise või teenuste pakkumisega, alljärgnevad teemad: väärtuse mõiste; kliendi vajadused ja nende ootused väärtusele; väärtuse teke; väärtuse kindlakstegemine ja väärtuse saamine (Rekola 2006: 21; Tiensuu 2005: 12-19; Diller *et al.* 2008: 13-28). Nendele ongi käesoleva töö fookus suunatud, et tagada teenuse tootmisprotsessi ja teenuse tarbimisprotsessi haakuvus nii, et loodaks klientidele väärtust (Grönroos 1997, 2013: e-luger 2291). Revald ja Grönroos on väljendanud kliendi saadavat kasu (CPV) läbi kahe valemi, mis iseloomustavad kokkuvõtvalt kliendikeskse juhtimise ülesande sisu.

$$(1) CPV1 = \frac{\text{Tehingu kasu} + \text{Suhte kasu}}{\text{Tehingu kulud} + \text{Suhte kulud}}$$

$$(2) CPV2 = \text{Tehingu väärtus} + \text{või} - \text{Suhte väärtus}$$

Need kaks valemit iseloomustavad sama väärtuse kontseptsiooni. Näidates, et kliendile loodav väärtus tekib igakordselt erinevate episoodide toimumise jooksul, võttes arvesse eeldusliku suhte kliendiga. (1996: 23-25; Grönroos 2013: e-luger 4758) Mis tähendab, et väärtus sisaldab alati ka suhet, mille tulemusel tekib usaldus või pettumus. Tekkiv kliendikasu saab olla kõrge, madal või vahepealne ja ajas muutuv. Aga oluline on mõista, et tegemist ei ole hetke tundega, vaid protsessi jooksul tekkiva tunnetatud väärtusega.

Kliendikeskne loogika toob välja, et väärtus selgub alles läbi tarbimiskogemuse, mida ei saa teha kindlaks tootmise või väljastuse hetkel. Lisaks on klient alati väärtuse kaaslooja, läbivalt koos ettevõtte töötajate ja muude ressurssidega. (Grönroos, Ravald 2009: 10-11; Vargo, Lusch 2004: 10-11) Uus loogika sunnib kliendikesksust üha enam arvestama ka traditsioonilistes juhtimisteesades nagu organisatsiooni piiride teooria, tööjaotuse ja töökohtade disaini, tulemuskaardi ja kvaliteedijuhtimise käsitlused. Samuti rõhutab teenuse domineeriv loogika, et teadmised on peamine vahend konkurentsieelise tekkimisel. Konkreetsemalt teadmised, mis põhineb firma võimel luua diferentseeritud infovoo kasutamine kogu oma väärtuseloome ahelas - tarnijad, levitajad ja kliendid. See on nii tarneahela juhtimise kui strateegilise juhtimise küsimus.

Kokkuvõttes väidab teenuse domineeriv loogika, et kõik majandustehingud turul on teenused. Ning kutsub üles kõiki teadlasi ja turundusvaldkonna koolitajad suunama organisatsiooni tegevusi ja funktsioone läbi kliendikeskse juhtimise sellele, et pakkuda kliendikogemust, mis vastab kliendivajadusele. (Ford, Bowen 2008: 225-226) Erinevate autorite seisukohti analüüsides tuleb selgelt esile kliendisuhete olulisus. Töö autori arvates on aga jätkuvalt probleemne vähene arusaam, kuidas seda teostada.

Wampold on toonud rehabilitatsioonivaldkonna uuringu tulemustes välja, et kliendi – spetsialisti suhtel põhinev teenuse tulemuslikkus sõltub 70% ulatuses tavapärastest konsultatsiooni õnnestumiseks olulistest komponentidest. Nagu ühise eesmärgi seadmine, empaatiline kuulamine, lojaalsuses kliendile ja omavahelise tööalase suhte loomine. 8% tulemusest sõltub spetsiifilistest faktoritest ning ülejäänud 22% sõltub kliendi spetsiifikast. Bordin sõnastab kliendi ja spetsialisti tööalast liitu kui omavahelist kokkulepet ühiste eesmärkide osas ning kui ühist plaani kliendi arengupotentsiaali rakendamiseks (Chan *et al.* 2004: 127). Sotsiaalvaldkonna teoreetilised taustsüsteemid teenuse eripära mõistmiseks on töö autor avanud edaspidi. Lisaks on kirjeldatud tulemuslikust kõige enam mõjutatav kliendi ja spetsialisti suhte õnnestumiseks jõustatud kliendi teoreetiline raamistik kliendikeskse lähenemise korral, mis töö autori arvates tuginedes pikaajaliselt kogemusele on olulisem edufaktor.

Al-Darmaki ja Kivlighan kinnitavad samuti, et konvergens kliendi ja spetsialisti ootuste vahel omab selget positiivset mõju eduka tööalase suhte loomisel ja lõpptulemuse saavutamisel. Siiski on keeruline saavutada rehabilitatsiooniteenuse osutamisel täiuslikku kliendi ja spetsialisti omavahelise tööalase suhte loomist, kus oleks tagatud täielik kliendi kaasatus koos ühiste eesmärkide ja arusaamaga vajalike sammude osas. Takistused võivad olla nii tegevuslikud, suhtumisega seotud, poliitilised, kulutuurilised või regulatiivsed. Rehabilitatsioonivaldkonna praktikas teenuseosutamise viise uurides selgub, et endiselt on jõus tendents olla pigem nn traditsiooniline hierarhia tuginev teenusepakkuja. Võttes teenuse kujundamisel ja kliendi eesmärgi seades aluseks pigem spetsialistide teadmised ning alahinnates kliendi enda soove ja arvamusi oma vajaduste osas. Jätkuvalt domineerib praktika, kus spetsialist tegutseb võimu positsioonilt nägemata kliendis endale võrdväärset partnerit, kellel on keskne roll teenuse loomisel. (Chan *et al.* 2004: 127-128) Ka töö autor kinnitab, et hoolimata teadvustatud kliendikaasamise põhimõttest, siiski langetab praktikas spetsialist tihti otsuse kliendi eest, leides, et see on eesmärgi saavutamiseks õigem ja lihtsam viis. Peamiseks põhjuseks saab pidada kaasamisoskuse ja kliendikeskse lähenemise rakendamise kogemuse puudumist. Tabelis 2. on toodud ülevaatlilik kokkuvõtte kliendikeskse juhtimise eelistest ja kitsaskohtadest.

**Tabel 2.** Kliendikeskse juhtimise eelised ja kitsaskohad.

Kriteerium	Eelised	Kitsaskohad
Tulemusele suunatus	Väärtusloome keskmis on teenuste pakkumine klientidele	Probleemide lahendamise leidmise tööprotsesse on vähe uuritud
	Keskendub kliendikogemuse pakkumisele, kus väärtus selgub alles tarbimise käigus ja ei saa teha kindlaks tootmise hetkel	Puudu on teooria ja praktika terviklikust kontseptsioonist, millest juhid kliendikeskseid teenuseid luues juhinduda saaks
	Keskendub teenuse tootmisprotsessi ja teenuse tarbimise protsessi haakuvusele nii, et loodaks klientidele väärtust	Valdav osa kasutuses olevatest juhtimisteooriatest tegelevad küsimusega, kuidas tööd teha, mitte küsimusega, milline on tööülesanne
Valdkondade vaheline koostöö	Parem valdkondadevaheline integratsioon	Väheses arusaamise tõttu on innovatsiooniprotsessis palju seostamatust ja vähene kontroll
	Keskendub teadmisele, kuidas muuta organisatsiooni otsustusmehhanismi valdkondade üleseks, et tuvastada ja kasutada ära võimalusi klientidele väärtuse loomiseks	Juhtimise koolituse sisus on vähe tähelepanu pööratud teenuse osutamise põhimõtete õpetamisele
Kliendi ja töötaja vaheline suhe	Võtab arvesse, et kliendile loodav väärtus tekib igakordselt erinevate episoodide toimumise jooksul ja väärtus sisaldab alati suhet kliendiga	Kliendi ja töötaja vahelist suhet on raske juhtida
Turunduse roll	Laiendatud turunduse strateegiline roll, mitte ainult ettevõtte kliendile väärtustloovate baaskompetentside positsioneerimise osas vaid ka nende identifitseerimise ja arendamise osas	Kliendivajaduse mõistmise aspekt on ebaselge praktikas

Allikas: autori koostatud (Gummerson 2001; Grönroos 2013; Grönroos, Ravald 2009; Best: 2010).

Kokkuvõtvalt saab öelda, et eelkõige napib teenuseosutajatel mõistmist, kuidas pakkuda lõppkasutajale väärtust. See nõuab oskust seada eesmärgid ja mõõta lõppkasutaja kogemuse kvaliteeti arendustegevuse käigus. Kuna tajutav kasutajakogemus ja lõppkasutaja väärtus on psühholoogilist laadi, siis tuleb analüüsi kaasata käitumisteaduste meetodikaid. Oluline on mõista, et organisatsiooni otsustusmehhanism peab kliendikeskse juhtimise loogika kohaselt arenema valdkondade üleseks keskkonnaks. Ning et selle arendamisega tuleb tegeleda pidevalt ja metoodiliselt.

Töö autori arvates on ka Eestis arusaamine teenuste arendus- ja innovatsiooniprotsessist paljudes organisatsioonides lünklik. Esiteks jääb puudu nii teoreetilisest arusaamisest kui praktilisest oskustest suhelda kliendiga. Seetõttu fokuseerib töö autor antud aspektile. Teiseks lähtutakse tihti kujunenud arvamusest ning uuritakse liiga vähe klientide tegelikke vajadusi. Selle tulemusena luuakse kliendikogemus pigem juhuslikult kui selle kujunemist teadlikult juhtides.

Peatükis 1.2. keskendutakse kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite määratlemisele ja töö teises osas rehabilitatsiooniteenuse näitel empiirilise analüüsi läbiviimisele. Selleks peab töö autor oluliseks avada siinkohal teoreetilised taustsüsteemid sotsiaalteenuse eripära mõistmiseks.

Avades teoreetilist tagapõhja sotsiaalteenuste kvaliteedi tunnuste ja tagamise meetmetes võtab töö autor arvesse eelkõige kehtiva õiguse konteksti ja Eesti kuulumist Euroopa Liitu. Käesolev töö ei analüüsi sügavalt sellega haakuvaid, kuid mitte vähem olulisi teemasid. Nagu sotsiaalteenuse mõistet, olemust ja sotsiaalteenuste teoreetilisi ja õiguslike küsimusi. Need teemad vajavad eraldi põhjalikku tähelepanu teiste tööde raames.

Selleks, et mõista sihtgrupi eripärast tulenevaid nõudeid sotsiaalteenusele, peab autor vajalikuks avada eriteenuse mõiste. Võttes selleks aluseks juba varasemates magistritöödes nt Sömer-Kull (2011: 7-8) ja teoreetilistes allikates defineeritud sotsiaalteenuse mõistete käsitlusi.

Euroopa Komisjoni poolt kinnitatud Euroopa vabatahtliku sotsiaalteenuste kvaliteediraamistikus on sotsiaalteenused jaotatud kahte suurde rühma:

- Õigusaktidest tulenevad ning täiendavad sotsiaalse kaitse süsteemid erisugustes korraldusvormides (peamiselt on tegemist sotsiaalkindlustuse skeemidega), mis pakuvad kaitset põhiliste eluriskide puhul. Näiteks haiguste, vanaduse, tööõnnetuste, töötuse, pensioni ja puuetega seotud riskid.
- Muud otse inimesele osutatavad esmased teenused. Neil teenustel on ühiskonnas preventiivne ja ühtekuuluvust kindlustav osa. Need pakuvad konkreetsete isikute vajadustega kohandatud abi, et lihtsustada nende isikute kaasamist ühiskonda ja tagada nende põhiõiguste realiseerumine. Eesmärgiks on kindlustada, et asjasse



puutuvatel isikutel oleksid vajalikud oskused täielikuks lõimumiseks ühiskonnaga (sh rehabilitatsioon) ja eriti tööturuga (sh koolitus, tööturule naasmine).

Sotsiaalteenuse kirjeldusest on näha selle lai spekter alates rahalistest sotsiaalkindlustuse hüvitistest, sotsiaalabi toetustest kuni mitterahaliste erineva sisu ja eesmärgiga sotsiaalteenusteni. Eesti seadusruumis sotsiaalhoolekande seadus paragrahvi 2 p 2 alusel loetakse sotsiaalteenusteks isiku või perekonna toimetulekut soodustavat mitterahalist toetus (Ibid.: 7-8). Käesolevas magistritöös pööratakse tähelepanu ühele sotsiaalteenusele – rehabilitatsiooniteenusele - mida osutatakse otse erivajadustega inimesele. Ja mis aitab tagada kõigile võrdsete võimaluste loomise, suurendades nii üksikisikute suutlikkust ühiskondlikus elus täielikult osaleda.

Rehabilitatsiooniteenuse kättesaadavuse tagamine on üks osa puuetega inimeste poliitikast tänases Euroopas. Puuetega inimeste poliitika eesmärgid ilmestab hästi Drake (1999) printsiibid. Ohjeldamine, mille all peetakse silmas riigi rolli juhtida avalike sektori kulutusi sotsiaalkaitstes. Kompenseerimine, mille eesmärk on pakkuda inimesele kaitset põhiliste eluriskide puhul. Normaliseerimine, et viia miinimumini erivajadustega inimeste piirangutest ja ühiskonna vahelise suhtest tekkivat lõhet ja erivajadustega inimeste õigused. (Roulstone, Prideaux 2012: 157) Autori arvates on käesoleva töö kontekstis olulisemad kaks viimast põhimõtet.

Poliitökonoomias kirjeldas esimeste seas Karl Marx (1875) ühiskonna toimimist järgnevalt: „kõigilt vastavalt... võimetele; kõigile vastavalt... vajadusele!“ (Tucker 1978: 531). Sama põhimõtte olulist on märkinud nüüdseks ka kõik Euroopa Liidu riigid. Individuaalse lähenemise ja kõige haavatavamate kaitse vajaduse osas tegelikult ei peaks sotsiaalteenuseid pidama ainult kõige haavatavamate õiguseks, vaid tegemist on põhiõigusega. Sotsiaalteenuste käsitlemine põhiõigusena tähendaks, et kõikidel inimestel on õigus tema vajadusele vastavatele teenustele. Selline riikide käsitlus annab tõuke muuta hoiak sotsiaalteenustesse. Need ei peaks olema mitte väetite ja viletsate võimalus, vaid kõikide inimeste põhiõigus. (Social Services of General Interest 2013: 2 ; Sömer-Kull: 2011: 13)

Erivajadustega inimesi oli meie ühiskonnas (ametlikult puuetega inimesed) 2014. aasta alguses Sotsiaalkindlustusametis registreeritud 144 136. Nende osakaal rahvastikust on 10,9% ja neist aktiivsed on 11 - 14 tuhat inimest. (Allikas: Sotsiaalministeerium) Eestis nagu teadaolevalt ka mujal maailmas on erivajadustega inimeste reaalsus olla kas püsivalt või ebaproportsionaalselt suures ulatuses töötu ja vaene. Autori hinnangul on see puuetega inimeste valdkonna võtmeprobleem. Seda sisukohta kinnitavad uuringud, mis näitavad tugevat seost ühiskonna liikmeks olemise, õiguste realiseerimise ja palgatöö olemasolu vahel (Beckett, 2006: 192). Seega on palgatöö olemasolu käesoleva sajandi alguse võtmeressurss majanduslikus, sotsiaalses ja psühholoogilises kapitalis (Barnes, Merger 2004: 333). Paljud läbiviidud uuringud on tõestanud, et töö pakub inimesele lisaks sissetulekule enesemääratluse võimalust ja ühiskondlikku staatust (Gao *et al.* 2010: 25). Seega on töö endiselt võtmetegur inimese ühiskonda kaasamiseks (Roulstone, Barnes 2005: 3). Puuetega inimeste poliitikas peetakse olulisemaks rehabilitatsiooniteenuste kättesaadavust, tagamaks erivajadusega inimeste tööelu. Samuti investeeringuid inimkapitali, pakkudes erivajadustega inimestele sobivat koolitust ja tuge. Paljude uuringute põhjal on erivajadustega inimestele töö säilitamiseks või saamiseks vajalik tulemuslik sekkumine. Üheks näiteks on 2009. aastal läbi viidud uuring, kus võrreldi sügava psüühikahäirega inimeste tööga seotud eesmärkide saavutamist nende inimestega, kellel erivajadus puudus. Valdavas osas tulemustes erinevused puudusid, välja arvatud vajalike inimkapitali tehtud investeeringute valdkonna võrdluses (Gao *et al.* 2010: 25-33). Seetõttu saab järeldada, et pakkudes erivajadustega inimestele neile vajalike teenuseid, on neil sarnaselt kõikidega inimestega võimalik saavutada normaalne tööhõive. Võimaldades neil olla ühiskonnas tunnustatud ja majanduslikult sõltumatud endale sobivas vormis ja mahus (*Ibid.*: 25-33). Viimase saavutamiseks on käesoleva magistritöö fookuses olev rehabilitatsiooniteenus.

Eestis 1999. aastal vastuvõetud puuetega inimeste sotsiaaltoetuste seaduses (RT 1999, 16, 273) on puue defineeritud järgmiselt: „Puue on inimese anatoomilise, füsioloogilise või psüühilise struktuuri või funktsiooni kaotus või kõrvalekalle, mis koostoimes erinevate suhtumuslike ja keskkondlike takistustega tõkestab ühiskonnaelus osalemist teistega võrdsetel alustel.“

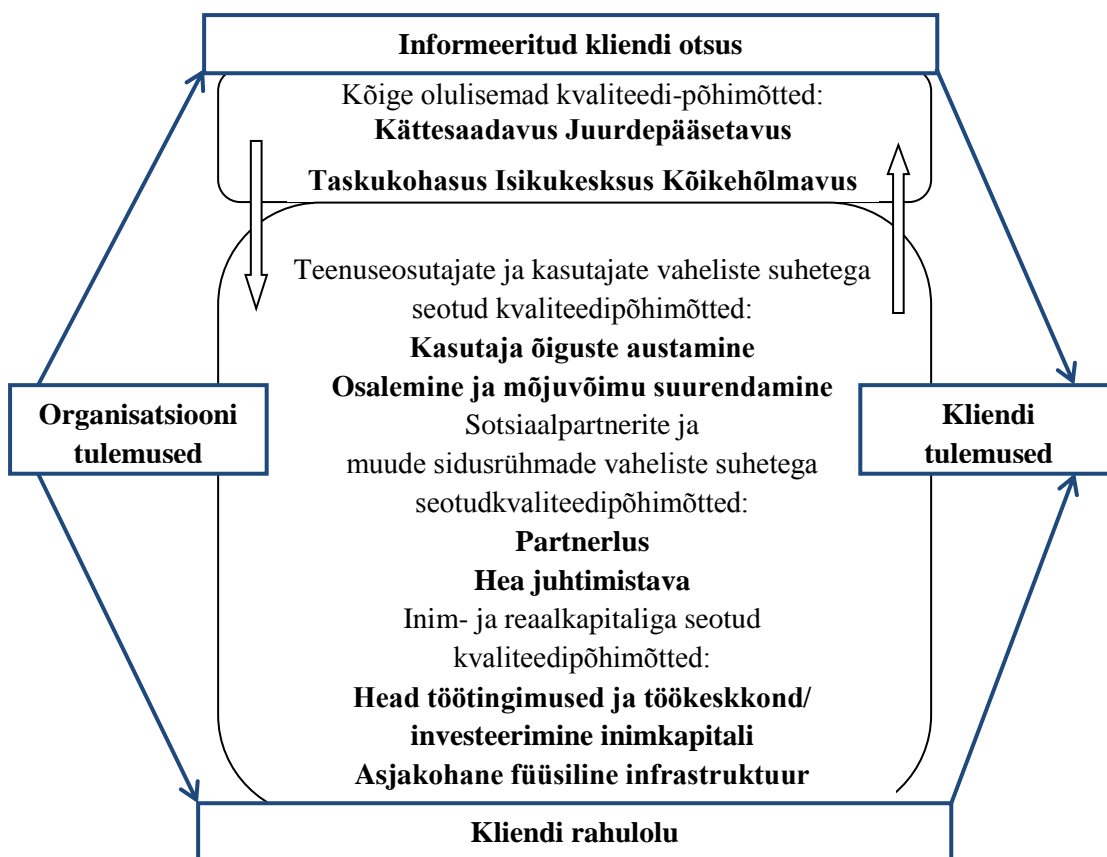
Puuetega inimeste poliitikas on toimunud vahepeal olulisi arenguid. Pikaajaseks aluseks olnud funktsiooni kaol põhinev puude käsitusel on liigutud sotsiaalse mudeli suunas. Sotsiaalne mudel pakub välja uue raamistiku poliitikakujundajatele puude „defineerimiseks“ (Roulstone, Prideaux 2012: 15-16; Barnes, Merger 2004: 334). Rõhutades peamiste probleemidena sotsiaalseid ja institutsionaalseid barjääre, mitte niivõrd funktsionaalseid piiranguid. Meditsiinilist mudelit iseloomustavad lisaks eeltoodule ka professionaalide poolt juhitud teenused, mis on pigem paindumatud ja impersonaalsed. Puuetega inimeste poliitika keskne eesmärk nagu ka eelpool juba kirjeldatud on inimeste integratsioon ühiskonda. Seda näitab kliendi kaasatuse kvaliteedi tase tema kodus, sotsiaalsete suhete, vabaaja ning töö osas (Willer, Rosenthal, Kreutzer, Gordon, Rempel 1993). Poliitika kujundamise teoreetilistes alustes on kliendikeskus defineeritud kui protsess, kus erivajadusega inimene hakkab kontrollima oma elu ja keskkonda, tehes informeeritud otsuseid tema elu mõjutatavate poliitikate ja teenuste osas (Kosciulek 1999b; National Institute on Consumer - Directed Long-Term Services 1996; Tate 2001, viidatud Kosciulek 2007: 41 vahendusel).

Enesemääratlemist defineeritakse erialakirjanduses laialdaselt kui inimese võimet ja võimalikkust langetada end puudutavaid otsuseid. Rõhutatakse, et tegemist on inimese põhiõigusega. Alates 1975. aastast on Ameerika Ühendriikides puuetega inimeste poliitikas olnud teenuste pakkumisel keskne inimese enesemääratlusõiguse kontseptsioon. Või sellele sarnased käsitlused nagu näiteks kliendi jõustamise, inimese autonoomia või siis kliendikeskse lähenemise tagamise põhimõtted. Kliendi kaasamise poliitika kliendi informeeritud valikute abil on Ameerika Ühendriikide rehabilitatsiooniteenuse osutamisel levinud praktika (O'Brien *et al.* 2003: 105,117) ning teenuste osutamise baaspõhimõtteks kõikides Euroopa Liidu riikides.

Käesoleva töös käsitletakse edaspidi rehabilitatsiooniteenuse sihtgrupi üldnimetusena *puuetega inimeste asemel erivajadusega inimesed*, lähtudes nõnda Eestis valdkonna spetsialistide ja sihtgrupi liikmete hulgas laialdasemalt kasutusel olevast terminist.

Töö autori hinnangul puudub Eestis täna sotsiaalteenuste kvaliteedist ühtne arusaam ja käsitus, mida kinnitas ka valdkonna erinevate huvipoolte esindajate värske uuring. Euroopas on võetud vastu kaks liikmesriikidele soovituslikku dokumenti sotsiaalteenuste kvaliteedipõhimõtetest - Euroopa vabatahtliku sotsiaalteenuste

kvaliteediraamistik (Brüssel, 16. November 2010) ja Üldhuvi pakkuvate sotsiaalteenuste kvaliteediraamistik (Brüssel, 21. juuni 2010).



**Joonis 3.** Sotsiaalteenuste kvaliteedipõhimõtted Kosciuleki informeeritud kliendivaliku teoreetilises raamistikus (Vana 2013: 10; Kosciulek: 2007: 47).

Joonisel 3 on tood ülevaatlik kokkuvõte eelpooltoodud olulisest sotsiaalteenuste kvaliteedi põhimõtetest, mis tagab teenuse tulemuslikkuseks vajaliku kliendi informeeritud valiku, tuginedes alljärgnevalt kirjeldatud Kosciuleki poolt läbiviidud uuringu tulemustele.

Kaasates kvaliteediraamistiku välja töötamisse Euroopa suuremad klientide, teenuseosutajate või muude sotsiaalsektoriga seotud huvigruppide esindusorganisatsioonid jõuti tulemuseni, mis toetab ühise arusaama saavutamist sotsiaalteenuste kvaliteedist ning hõlbustab kogemuste ja heade tavade vahetamist. Eesti sotsiaalvaldkonna ekspert Triin Vana rõhutab 2013. aasta lõpus valminud sotsiaalteenuste kvaliteedi uuringus, et antud kvaliteedipõhimõtted on olulise tähtsusega nii teenuseosutajatele (niivõrd kui need on seotud sotsiaalteenuste

osutamisega) kui kasutajatele (kellele need on oluliseks infoallikaks sotsiaalteenuste oodatavast kvaliteedist).

Võttes arvesse eelpooltoodud sotsiaalteenuste osutamise eesmärgid ja kvaliteedipõhimõtted on tabelis 3. välja toodud Euroopa Komisjoni sotsiaalteenuste osutamise viiside tunnused.

**Tabel 3.** Sotsiaalteenuste osutamise tunnused.

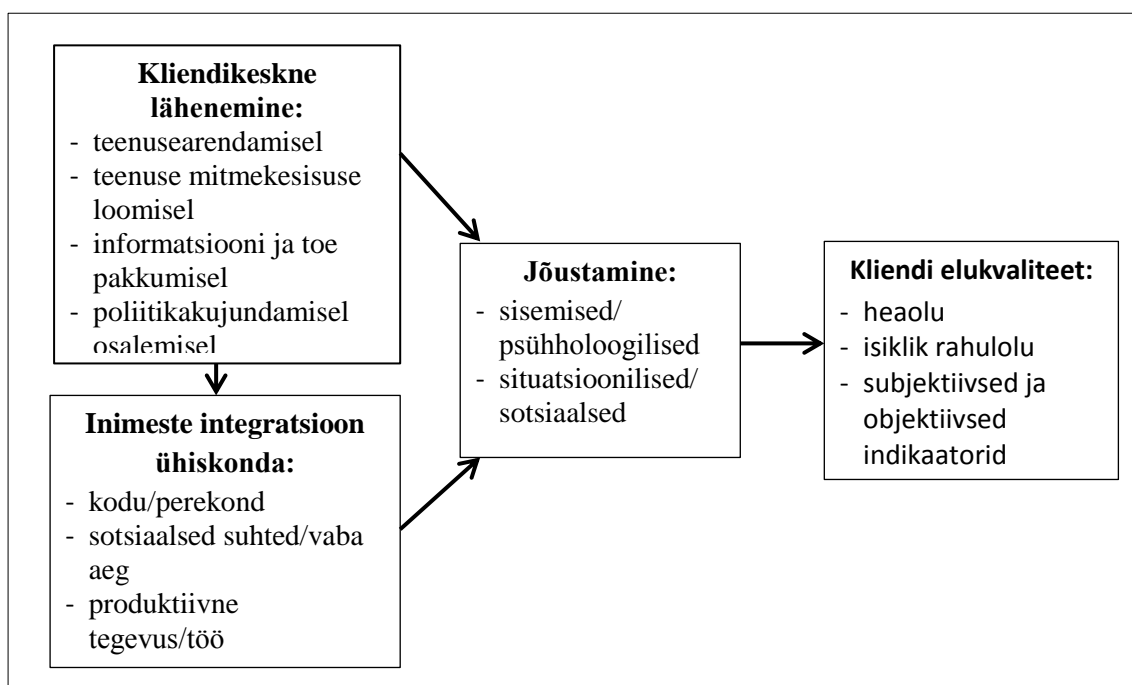
<b>Tunnus</b>	<b>Eesmärk</b>
Kõikehõlmavus	Üksikisiku mitmesuguste vajaduste rahuldamine
Isikukesksus	Vajalike teenuste kindlaksmääramisel ja osutamisel tuleb arvesse võtta tarbijate mitmekesisust
	Teenuse osutamine on seotud teenuse saaja ja osutaja isikliku suhtega
Järjepidevus	Teenuse osutajad vajavad autonoomiat, et tulla toime sotsiaalsete vajaduste mitmekesisuse ja muutuvusega
Juurdepääsetavus	Teenuse osutamine on seotud (kohalike) kultuuritavadega, mis arvestavad kohaliku olukorra eripära ja tagavad teenuse osutaja ja saaja läheduse ning kindlustavad kogu territooriumil teenustele võrdse juurdepääsu
Taskukohasus	Sotsiaalteenuste osutamisel lähtutakse solidaarsuspõhimõttest ning teenuste osutamine sõltub suurel määral riiklikust rahastamisest, mis võimaldab tagada teenustele võrdse juurdepääsu olenemata isiku majanduslikust olukorrast või sissetulekust
Kasutaja õiguste austamine	Vastates haavatavamas olukorras olevate tarbijate vajadustele, iseloomustab sotsiaalteenuseid sageli teenuse saaja ja osutaja vaheline ebavõrdne suhe, mis erineb pakkuja-tarbija vahelisest ärilisest suhtest
Kättesaadavus	Mittemajanduslike teenuste osutajatel ja vabatahtlikel on sotsiaalsete teenuste osutamisel sageli tähtis roll, nende tegevus väljendab kodanikuaktiivsust, edendab sotsiaalset kaasatust, kohaliku kogukonna sotsiaalset ühtekuuluvust ja põlvkondadevahelist solidaarsust

Allikas: autori koostatud (Üldhuvi pakkuvate sotsiaalteenuste kvaliteediraamistik, Euroopa Vabatahtlik Sotsiaalteenuste Kvaliteediraamistik, Vana 2013: 4-122).

Töö autori arvates on lisaks sotsiaalteenuste kvaliteedist ühise arusaamale jõudmisele oluline ka mõista olulisi seosed Kosciuleki poolt väljatöötatud informeeritud kliendivaliku teoreetilises raamistiku ja sotsiaalteenuste kvaliteedipõhimõtete vahel. Uuringus käsitleti seoseid kliendikeskse lähenemise ja tööle suunatud rehabilitatsiooniteenuste tulemuslikkuse vahel. Uuringu tulemused kinnitasid esiteks, et mida suurem on kliendi informeeritus oma otsuste langetamisel, seda paremad on tööhõivet puudutavad tulemused. Teiseks seda, et mida paremad on organisatsiooni tulemused, seda suurem hulk on kliendi enda poolt langetatud informeeritud otsuseid ja

seada kõrgem on kliendi rahulolu. Kolmandaks asjaolu, et mida kõrgem on kliendi rahulolu, seda paremad on tööhõivet puudutavad tulemused. (2007:42) Uuringu tulemused kinnitavad Euroopa kvaliteediraamistiku peamist rõhuasetust, et erivajadusega inimene on, olenemata tema erivajaduse ulatusest, informeerituse korral parim otsustaja. Et millist rehabilitatsiooniteenust, kus ja millises mahus ta vajab. Ning ka teenuse järgselt parim hindaja, kas ja millises ulatuses teenus tema vajadusi rahuldab. Süsteem peab olema disainitud nõnda, et oleks võimalik pakkuda klientidele individuaalseid teenuseid sellise kontrolli ulatusega nagu neile sobib (NICDLTS 1996, viidatud Kosciulek 2005:41 vahendusel). Erivajadust käsitletakse mudelis kui variatsioone inimestest. See näitab, et rehabilitatsiooniteenuste süsteem oma komplekskuses eeldab teenuseosutajalt paindlikkust teenuse pakkumisel, arvestades alati iga kliendi vajadusi ja soove. Töö autori arvates aitab teadlik kliendikeskne lähenemine poliitikakujundajatel ja teenuse pakkujal suurendada kliendi kontrolli teenuse sisu ja kvaliteedi üle rehabilitatsiooni valdkonnas.

Töö autori arvates on siinkohal oluline välja tuua Kosciuleki poolt 1999. aastal kirjeldatud mudel, mis käsitleb kliendi jõustamise teoreetilisi aluseid rehabilitatsiooni valdkonnas (2005:40).



**Joonis 4.** Kosciuleki jõustatud kliendi teoreetiline raamistik kliendikeskse lähenemise korral (2005: 42).

Käsitluses rõhutatakse rehabilitatsioonivaldkonna kui sotsio-käitumusliku käsitluse (*sociobehavioral discipline*) kompleksust. Ning vajadust viia läbi teoreetilisi uuringuid, pakkudes välja mudeleid teenuste paremaks mõistmiseks nii teoreetiliselt kui teenuse osutamise praktilisel tasemel. Antud mudeli eesmärk on luua teoreetiline raamistik puuetega inimeste poliitika kujundamiseks ja rehabilitatsiooni teenuste tulemuslikkuse hindamiseks. Selleks, et erivajadustega inimesed oleks ühiskonnas vastavalt oma soovile võimalikult iseseisvad, produktiivsed ja kaasatud. (Natsional Consil on Disability 2003; Staletton, Burkhauser 2003, viidatud Kosciulek 2005:40 vahendusel)

Kliendi jõustamise kontseptuaalsed näitajad sisaldavad nii kliendi sisemisi psühholoogilisi kui ka sotsiaalsete situatsioonidega seotud aspekte. Kliendi sisemised psühholoogilised faktorid sisaldavad endas kliendi enesejuhtimise võimet, kompetentse, vastutustunnet, osalemist, ja tulevikule orienteeritust (Schalock 2001; Zimmerman 1995). Sotsiaalsete situatsioonidega seotud aspektid sisaldavad endas kontrolli olemasolevate ressursside üle, isiksuslikke omadusi, tööd, enesejuhtimise oskust ja võimet „liikuda ringi“ ühiskonnas (Stein 1997). Uuringus püstitatud hüpotees, et esineb otsene seos kliendikeskse lähenemise ja inimese ühiskonda integreerituse vahel leidis kinnitust. Teisena leidis kinnitust, et mida suuremal määral suudetakse kaasata kliente erinevatel tasemetel, seda enam on kliendid jõustatud ja seda kõrgem nende elukvaliteet. Kokkuvõtvalt erinevate läbiviidud uuringute ja töö autori poolse teenuseosutamise kogemuse põhjal saab väita, et kliendikeskne lähenemine on vajalik sotsiaalvaldkonnas nii inimeste ühiskonda integreerimise kui ka iga inimese elukvaliteedi tõstmise tagamiseks.

Lisaks eesmärgi saavutamisele on autori arvates küsimus ka kliendikeskse lähenemise vajalikes investeeringute mahus. Kliendikeskse mudeli kasuks räägivad rehabilitatsioonivaldkonnas läbiviidud uuringud, mis võrdlevad kahe mudeli puhul pikas perspektiivis kulude erisusi. Esimene on teenuse osutamise mudel, kus tegemist on spetsialistide poolt väljatöötatud teenustekompleksiga, mille sisulises muutmises ei nähta kliendil olulist mõju. Teisel puhul on aktiivne otsustusroll kliendil endal ehk tegemist on kliendikeskse lähenemisega. Uuringu tulemused kinnitavad kliendikeskse lähenemise kuluefektiivsust. Ühe näitena toon füüsilise puudega inimeste sihtrühmas läbiviidud uuringu, mille käigus uuriti meditsiinilise rehabilitatsiooni kulude suurust.

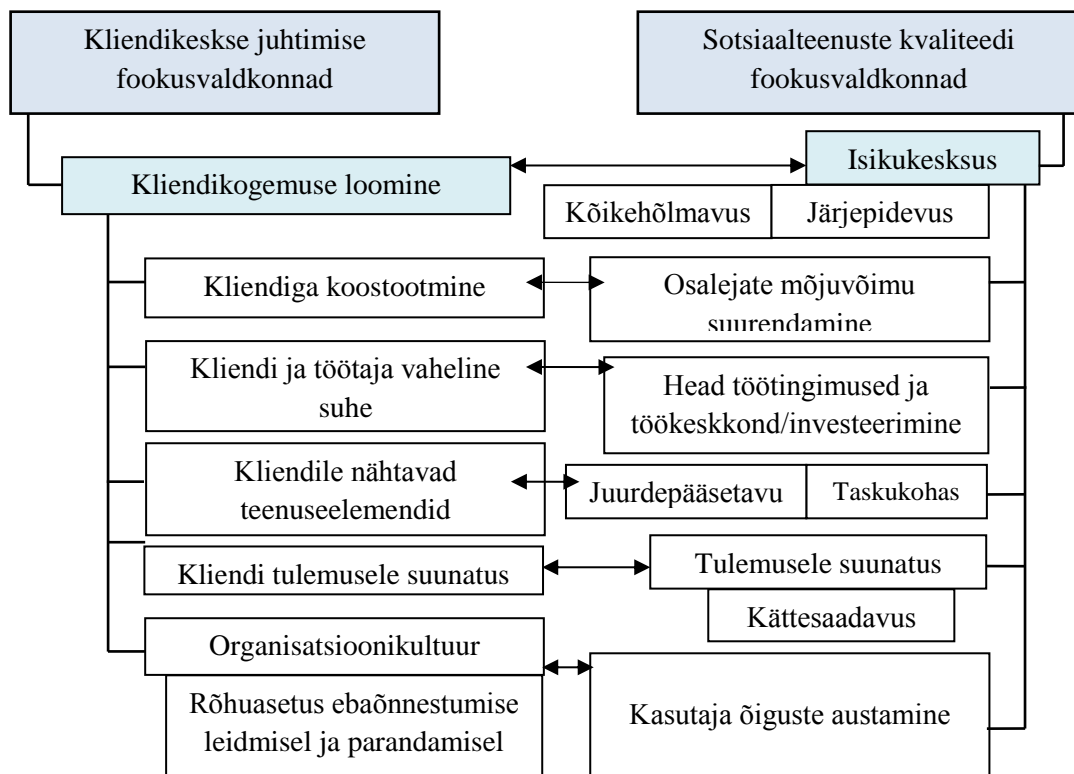
Samuti kliendi teenusega rahulolu ja tulemuslikkust kahe erineva mudeli korral. Uuringu tulemused näitasid, et kliendikeskse mudeli rakendamise korral olid ambulatoorse ravi kulud 13,5% kõrgemad võrreldes sellega, kui otsustusõigus teenuste mahu ja sisu osas jäi spetsialistide kanda. Statsionaarse ravi pikaajaline kulu inimese kohta aga oli uuringu tulemustele tuginedes kliendikeskse lähenemise korral omakorda madalam vastavalt 39% ja 64%. Lisaks leidis kinnitus klientide suurem rahulolu teenuse sisuga ja kõrgem tulemuslikkus püstitatud eesmärkide saavutamisel. (Kim *et al.* 2006: 32-41) Seega on oluline arvestada kliendikesse lähenemise rahalist maksumust pikemas ajalisel perspektiivis. Mitte aga keskenduda lühiajalise investeeringu suurusele, nägemata sisulist ja rahalist kasu, mis tekib kliendile informeeritud valiku tegemise õiguse andmisest.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et kui Brooks'i (2007) järgi oli kahekümnendal sajandil klient enamasti passiivne professionaalide poolt juhitud teenuse saaja, siis kaasajal toimub liikumine aktiivse, teenuse osutamisse ja otsustamisprotsessis kaasärääkiva kliendi suunas. Argumenteeritakse, et rohkem tuleks sõna anda kliendile ning kõik avalikud teenused peaksid olema rohkem personaliseeritud (Sõmer-Kull 2010: 29). Toodud baaspõhimõtted ühtivad ka töö autori sotsiaalteenuse käsitlesega ja töökogemusega, mis näitab, et sotsiaalteenus töötab paremini kui teenuse osutaja on kaasatud teenuste loomisesse ja ühisosutamisse.



## 1.2. Kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurid

Võtmetegurite määratlemiseks süstematiseeris töö autor kliendikeskse juhtimise teoreetilistes osas esitatud seisukohad ja järeldused. Võttes seejuures arvesse sotsiaalteenuste teoreetilistes alustes toodud olulised teenuseosutajate ja teenuse kasutaja vaheliste suhetega seotud kvaliteedipõhimõtted. Süstematiseerimisel ja täpsustavate teoreetilisest allikatest oluliste seisukohtade lisamisel tekkisid peamised fookusvaldkonnad, mille alusel kliendikesksuse aspekti sotsiaalvaldkonnas rakendada.



**Joonis 4.** Kliendikesksuse aspekti rakendamise fookusvaldkonnad, autori koostatud (Euroopa vabatahtlik sotsiaalteenuste kvaliteediraamistik; Üldhuvi pakkuvate sotsiaalteenuste kvaliteediraamistik; Ford, Bowen 2008: 229).

Majandusteadlased Ford ja Bowen rõhutavad olulisi väljakutseid ja vajadusi, mis on seotud kliendikeskse juhtimisega. Tuues välja, millised aspektid peaksid olema rõhutatud (vt joonis 4). Kirjeldatud erinevused on nii tegelikud kui ka suhtelised, eristades traditsioonilist ja teenuse domineerivat loogikat (Bowen, Schneider 1988; Bowen, Hallowell 2002; Bowen, Ford 2002; Schneider, Bowen 1995; viidatud Ford, Bowen 2008: 229 vahendusel).

Lähtudes värskest, 2013. aasta lõpus valminud sotsiaalvaldkonna tervikliku kvaliteedisüsteemi tagamise juurutamiseks läbi viidud analüüsi tulemustest, on teenuse kasutaja seisukohalt olulised mõjutegurid järgmised: klientide vajaduste ja ootuste mõistmine ja nendega arvestamine; klientide teenusel osalemise ja mõjuvõimu suurendamine ja kogemusliku pädevuse sidumine professionaalse pädevusega (Vana). Töö autori hinnangul kannavad kõik kolm meeldejäáva kliendikogemuse pakkumise eesmärki, olles oma sisult samaväärsed kliendikeskse juhtimise teoreetilistes seisukohtades toodud põhimõtetega. Alljärgnevalt on toodud kliendikeskse juhtimise ja sotsiaalteenuste kvaliteediraamistikus toodud põhimõtete teoreetilised seisukohad, mis on olulised antud töö seisukohalt.

### **Kliendikogemuse loomine**

Majandusteadlased tõdevad, et liigume toodete tootmiselt kogemust pakkuvate teenuste pakkumistele. Tuuakse välja, et kliendikogemuse juhtimisega on tegu niipea, kui ettevõtte teadlikult kasutab teenuseid kui peamist ning toodet kui toetavat vahendit, et kõita konkreetset klienti. Pine ja Gilmore (1999: 11–12) selgitavad seda muutust, tuues välja, et kui tooted on asendatavad ja materiaalsed ning teenused mittemateriaalsed, siis kogemused on meeldejäavad. Teisisõnu laiendab kliendikogemuse määratlus vahet toote ja teenuse traditsioonilise määratluse vahel. Asendades selle mittemateriaalse mälupildiga kliendikogemusest, mis tekib organisatsiooni ja kliendi vahelisest vastastikusest mõjust. Ford ja Bowen (2008: 230) rõhutavad, et teenusekogemus hoitakse meeles, mitte käes.

Kliendikogemust toodetakse ja tarbitakse peamiselt üheaegselt. See võtab võimaluse lõpetamata ja lõpetatud toodangu juhtimiskäsitluse ja kvaliteedikontrolli rakendamiseks, erinevalt traditsioonilistest juhtimisstrateegiatest, mis käsitlevad nõudluse ja pakkumise vahelist tasakaalu. Kuna pole võimalik ladustada vaba kohta lennukis tänaõhtusele lennule New Yorki kuni homseni, on vajadus teistsuguse strateegia järele istekoha täitmiseks - kalkuleerides toote hinda ning juhindudes kliendivajaduse muistrist. Kliendile lahenduste tootmine läbi meeldejäáva kogemuse nõuab uusi lähenemisi ja oskusi. Üks teenusejuhtimise teerajaja, USA juhtimisteadlane Mary Jo Bitner (*as service-marketing scholar*) selgitas immateriaalse ja eksperimentaalse olemusega teenuseid järgmiselt: „See kõik käib lubaduste andmise ja nendest kinnipidamise

ümber“ (1995: 246). Antud vaatepunkt on asjakohane kõikide organisatsioonide puhul. Üldise termini kohaselt isegi materiaalse metallpuuri ostja tegelikult ostab ainult lubadust antud puuriga puuritava augu osas. See omakorda illustreerib meeldejääva teenusekogemuse tootmist, mis on jätkuv protsess ja peab olema juhitud ka peale müügihetke (Ford, Bowen 2008: 230). Autori hinnangul on sotsiaalteenuste puhul eeltoodud põhjendused paikapidavad ning vajalikud isikukesksuse tagamiseks.

Euroopa vabatahtliku sotsiaalteenuste kvaliteediraamistiku (edaspidi EVSKR) põhimõtted määratlevad sotsiaalteenuste isikukesksust. Need rahuldavad õigeaegselt ja paindlikult iga üksikisiku muutuvaid vajadusi, parandamaks elukvaliteeti ja tagamaks võrdseid võimalusi. Sotsiaalteenused peavad arvestama kasutajate füüsilist, intellektuaalset ja sotsiaalset keskkonda ning kultuurilisi eripärasid. Lisaks sellele peavad sotsiaalteenused lähtuma kasutajate ja vajaduse korral nendega seotud teenusesaajate vajadustest. Sellest tulenevalt grupeeris töö autor isikukesksuse alla ka kõikehõlmavuse ja järjepidevuse EVSKR põhimõtte. Selle peamised eesmärgid on pakkuda vastavalt vajadusele sotsiaalteenuseid tervikulikuks ühendatult ja järjepidevalt.

Tuginedes valdkonna uuringule, töid valdkonna eksperdid isikukeskse baaspõhimõtte raames esile kvaliteetse sotsiaalteenuste tunnuseks individuaalse lähenemise vajalikkuse, mis vastab kliendi, tema pere ja suhtevõrgustiku ootustele ning vajadustele. Eksperdid on veendunud, et oluline on tagada mitmekülgsed teenused, mis vastavad kliendi vajadustele. Rõhutati, et oluline on luua kliendile teenusosutamise käigus turvatunne ja huvide kaitstus. (Vana: 2013: 4-122)

Seega ühtivad ekspertide arvamused teoreetilistes alustes toodud erinevate autorite seisukohtadega kliendikesksuse ehk kliendikogemuse loomise olulisusest. Samuti on võrdluse tulemusel näha, et omavahel haakuvad teenusekeskse juhtimise ja sotsiaalteenuste kvaliteediraamistiku põhimõtted.

### **Kliendiga koostootmine**

Teine erinevus traditsioonilise tootepõhise ja teenusepõhise juhtimise vahel on tõsiasi, et teenusepõhise lähenemise korral luuakse väärtus kliendiga koos. Üldise teemana on vajadus kliente kaasata väärtusloome protsessis kaastootjana figureerinud kirjanduses

aastaid. Uus käsitus teenuse domineerivast loogikast rõhutab, et väärtust saab luua ainult koos kliendiga, asetades kliendiga koosloomise majandustehingute mudelis fundamentaalseks raamiks. Eilne loogika, mis tänaseni on jätkuvalt peamiseks toimimispõhimõtteks ettevõtetes, on keskendunud tootja ja kliendi lahushoidmisele. See põhimõte sisaldab maksimaalset kontrolli tootmisprotsessi ajal, efektiivsust ja kasumilikkuse maksimeerimist. Millega kaasneb tavaliselt toote standardiseerimine ja turust eraldatult toimuv tootmine. Erinevalt tootepõhise juhtimise põhimõtetest peab teenuse domineeriv loogika kõige olulisemaks integratsiooni kliendi ja tootja vahel. See käsitus rõhutab neid kui väärtusloome partnereid ja väärtusloojaid läbi koostööprotsessi. (Lusch *et al.* 2007: 1; Ford, Bowen 2008: 230-231)

Kuigi paljude jaoks tundub uus põhimõte teoreetiliselt õige, jääb problemaatiliseks küsimus, kuidas juhtida kliendi väärtusloomet. Ning kuidas on rollid jaotatud koostootmises nõnda, et kliendid saaks sellest õieti osa võtta. (Ford & Heaton, 2001) Juhi kompetentside hulgas on nüüdseks vajalikud oskused, mis aitavad juhtida töötajaid kliendisuhete ülesehitamisel. Et luua edukaid kliendikogemusi ja näha kliente kui innovaatoreid, turundajaid, kvaliteedi kontrollijaid, superviisoreid, koolitajaid või isegi teiste klientidele kogemuse loojaid. Üle kolmekümne aasta tagasi kirjutas ajaleht *Post-Industrial Society* (Bell 1973), et tootmine on „mäng tootmissisenditega“. Toetudes selles teaduslikule juhtimisele erinevalt teenusepõhisest tööst kui „inimestevahelisest mängust“, mis toetub inimsuhete juhtimisoskusele. (Ford, Bowen 2008: 231)

Traditsiooniline vaade juhtimisele kaitseb tegutsemise tuuma muutuvuse eest, mida näiteks tekitavad tootmisgraafikud, toodangu varu jmt. Teenuste puhul on tööprotsesside järgnevus ja regulaarsus vähem reguleeritud. Homogeense töö asemel on meil heterogeensed kliendid ühes neile sobival ajal esilekerkivate erinevate vajaduste ja ootustega. Juhtimisteooriates ja publikatsioonides esitatud kontrolli ja töö analüüs aitab juhtida ning hakkama saada ebaregulaarse töövooga. Kuid „aeg“, mis kulub töötajatel tootmiseks ja klientidel tarbimiseks, on vähem ennustatavam ning kontrollitavam teenuste puhul kui tootmises. Tekib küsimus, kuidas toota samaaegselt kui klient vaatab ja tihti ka kommenteerib iga su liigutust. Organisatsiooni käitumisteooriad suunavad peamiselt oma tähelepanu motivatsiooni ja eestvedamise printsiipidele. Aga need ei pööra tähelepanu klientide kaastootmise motiveerimise tähtsusele või klientide

ergutamisele. Klienditeenindajad osutuvad ettevõtte kriitiliseks „võtmejooneks“, kes on pahatihti kõige madalamalt tasustatud, lühima ametiajaga ja kõige väiksema pühendumusega antud organisatsioonis.

Sarnaselt eelviidatuga on sotsiaalteenuste kvaliteediraamistikus ühe olulise faktorina kliendikogemuse loomisel kirjeldatud klientide olemise ja mõjuvõimu suurendamise põhimõtet. Selle alusel peavad teenuseosutajad julgustama kasutajaid ja vajaduse korral nende perekondi või usaldusisikuid või mitteametlikke hooldajaid osalema teenuste kavandamise, osutamise ja hindamisega seotud otsuste tegemisel. Teenuse osutamine peab andma kasutajatele suurema mõjuvõimu oma isiklike vajaduste määratlemise üle. Ning selle eesmärk peab olema suurendada või säilitada kasutajate suutlikkust, jättes neile võimalikult suure kontrolli oma elu üle. Antud valdkonna uuringus rõhutasid eksperdid klientide kaasamise olulisust teenuse osutamise protsessis, teenuste arendamisel ja korraldamisel ning regulaarse tagasiside kogumise vajalikkust.

### **Kliendi ja töötaja vaheline suhe**

Uuringud teenuste valdkonnas viitavad, et teenusepakkuja, töötaja ja kliendi vahelise suhte efektiivsus põhineb töötaja suhtumisel. Töötaja suhtumisest sõltub, kas loodud kontakt töötaja ja kliendi vahel on organisatsioonile kasulik või kahjulik. Koostootmise ja koosloomise väärtustamine tõstatavad küsimuse, kes kontrollib teenusepakkumist – juhtkond, töötajad, või kliendid? Teenusepakkujad peavad hoidma tööl personali, kes on järjepidevalt positiivsed klientide suhtes. Emotsioonid omavad olulist osa vahetustehingu sisus, kus kliendid näitavad rõõmu või ülekohut „õiglase“ kliendi kohtlemise osas. See tähendab, et suhe loeb rohkem kui vahetustehing. Seda kinnitavad ka ettevõtte kasumlikkuse ja töötaja suhtumise vahelise seose kohta tehtud uuringud (Heskett *et al.* 1997; Pugh *et al.* 2002; Schneider, White 2004 diskussioon “Teenuse kasumlikkuse ahel” ja “Seostamise” uuringud). Sellest tulenevalt on kliendikeskse lähenemise korral oluline töötajate värbamisel hinnata suhtumist ja inimese teenusele orienteerituse potentsiaali.

Lähtudes eeltoodust on majandustehingute osaks saanud klientide ja töötajate vahelised emotsioonid, mis on osa väärtusettepanekust. Sellest tulenevalt on oluline arvestada klientide ja töötajate vastastikuse mõju tulemusel tekkivat töötajate stressi. Juhtide

oluline ülesanne on klienditöötajatel aidata lahendada ebaõnnestumistega tekkivaid väljakutseid. Näiteks kui komplekteerimisliini tööline või ehitaja ei pea naeratama igale autole või talale, siis teenindaja restoranis, teller pangas, audiitor või meditsiiniõde peab suutma naeratada. Ning jälgima ka naeratuse, suhtumise, puudutuse ja kõnetooni koosmõju kliendile, mis loovadki teenusekogemuse kvaliteedi ja väärtuse. (Ford, Bowen 2008: 231)

Kuigi ei eksisteeri põhimõttelist erinevust tootmis- ja teenindussektori vahel, on viimase puhul rohkem potentsiaalse konflikti võimalust kliendi ja ettevõtte ootuste vahel. Lojaalsuslõhe tekib klienditöötajal olukorras, kus kliendi ootused ei lähe kokku organisatsiooni poliitika ja protseduuridega. Või olukorras, kus klient küsib midagi, mis pole organisatsiooni reeglitega lubatud. Siis peab klienditeenindaja ühest küljest järgima reegleid, aga teisest küljest on talle oluline pühendumus kliendi suurepärasele teenindamisele. Reeglite eiramine võib ohustada klienditeenindajat töökoha kaotusega. Ent teisalt, kui klienditeenindaja ei täida kliendi ootusi, siis ei tööta ta kooskõlas organisatsiooni missiooniga. (Litzky *et al.* 2006) Autori hinnangul on sotsiaalteenuste edukal täitmisel kriitiliseks edufaktoriks kõrge kutseetikaga pädevad töötajad.

Autori sisukohti kinnitavad teenusekeskse juhtimise teoreetilised seiskohad ning sotsiaalteenuste kvaliteedi tagamisel heade töötingimuste ja inimkapitali investeerimise põhimõtte. Antud põhimõtte kohaselt peavad sotsiaalteenuseid osutama kogenud ja pädevad töötajad püsivalt heades töötingimustes ning jõukohase töökoormusega. Töötajate õigusi tuleb austada eelkõige seoses sotsiaalteenustega seotud suhetele omase konfidentsiaalsuse, kutseeetika ja kutsealase sõltumatusega.

Valdkonna uuringus toodi ekspertide poolt esile töötajate professionaalsuse ja pädevuse tähtsus. Seda peab toetama pidev süsteemne töötajate arendamine ja piisav ressurs toetava töökeskkonna loomisel. Lisaks peeti sotsiaaltöoks oluliseks töötajate empaatiavõimet, eetilist käitumist, suhtlemisoskust ja töötamise motivatsiooni.

### **Kliendile nähtavad teenuseelemendid**

Kliendikogemuse pakkumisega käib kaasas vajadus juhtida tähelepanu nn tootmiskeskonnale, millele on organisatsioonikäitumist uurides seni vähe tähelepanu

pööratud. Tuleb mõista, et kliendid tulevad restorani õhtusöögile, haiglasse või panku vastavat kogemust saama. Kui tegemist on söömiselamuse, meditsiini- või finantsteenusega, siis klientidel on reeglina ettekujutus vastava teenuse koosloomise kohta olemas. Ülikool, mis on kehva planeeringuga või pank, mis näeb välja ebaturvaline või haigla, mis näeb välja ebaprofessionaalne – kõik need annavad klientidele signaali teenuse kvaliteedist ja kogemuse väärtusest. Kliendikeskse juhtimise puhul kulutatakse märkimisväärselt aega, et teha kindlaks, kas koht kus kliendikogemus tekib, on vastavuses klientide ootustega. Mõned teenindusorganisatsioonid nagu näiteks ooperiteater, eeldavad lisaks töötajatele ka klientidelt etiketikohast väljanägemist ja käitumist spetsiaalselt disainitud ja hooldatud ruumis. Tähelepanu keskkonna detailidele mõjutab pakutavat kliendikogemuse väärtust ja annab konkurentsieelise. Seda põhimõtet on järginud *Walt Disney Company*, mis on võrreldes konkurentidega oma teenustes unikaalne ja jäljendamatu. Nende poolt pakutav on detailideni läbimõeldud, nagu näiteks kuidas juhtida pargis sujuvalt inimeste liikumist. Või kuidas tagada pargi autentsus. Mindud on selleni, et toimub puude ja põõsaste ümberistutamine, et säilitada täpselt samasugust vaadet ka kümne aasta pärast, kui klient peaks tagasi tulema. (Ford, Bowen 2008: 232)

Sotsiaalteenuste kvaliteedi tagamise seiskohalt on siinkohal olulised kolm põhimõtet (EVSKR). Esiteks juurdepääsetavus, sh asjakohane füüsiline infrastruktuur ja taskukohasus. Sotsiaalteenuseid tuleb osutada asjakohases füüsilises infrastruktuuris, järgides kasutajate universaalseid juurdepääsetavust käsitlevaid standardeid ja keskkonnanõudeid. Kõikidel kasutajatel peaks olema võimalikult lihtne juurdepääs teabele ja erapooletutele nõuannetele kättesaadavate teenuste ja teenuseosutajate kohta. Oluline on tagada juurdepääs füüsilisele keskkonnale, milles teenuseid osutatakse, samuti sobiv transport teenuste osutamise kohta ja sealt tagasi. Sotsiaalteenuseid tuleb osutada kõikidele inimestele, kes neid vajavad, tasuta või üksikisikule taskukohase hinnaga. Eeltoodud uuringus on ekspertide arvamuse kohaselt kõige olulisem tagada klienti arendav, turvaline ja kaasaegne teenuse osutamise keskkond ja tingimused. See ühtib ka käesoleva magistritöö autori seisukohaga.

### **Kliendi tulemusele suunatus**

Traditsiooniline tootekeskne juhtimisteooria toob organisatsiooni tulemusnäidikutena välja efektiivsuse ja tootlikkuse. Need on objektiivsed kvantitatiivselt mõõdetavad näitajad, mille kohaselt toote kvaliteedi kokkulepe saab põhineda ühetaolistel peamistel tingimustel. Kliendikeskse juhtimise korral on aga konsensusel põhinevaid objektiivseid mõõdikud vähem kättesaadavad. Teenuse kvaliteedi mõõtmise aluskriteeriumid sõltuvad kliendi ootustest ja võivad ajas muutuda. Sellest tulenevalt on igal kliendil oma unikaalne tõhususe mõõdik, millega ta hindab teenuse kvaliteeti ja väärtust. Näiteks võib kliendi ootus sõltuda meeleolust või konkurendi juures saadud kogemusest. Tuleb arvestada, et oluliseks klienditeenindaja ülesandeks jääb diagnoosida, milline on kliendi peamine ootus. (Ford, Bowen 2008: 234) Samuti rõhutavad uurijad töötajate koolituse tähtsust, mis peab lisaks teenusega seotud vajalike oskuste kinnistamisele ka õpetama, kuidas kliendi ootusi kindlaks teha ja positiivset suhet üles ehitada. Personalijuhtimise osas on vajalik viia sisse muudatused, mis on seotud töötajate värbamise, treeningu ja tunnustamisega.

Ford ja Bowen (2008: 234) kinnitavad, et kliendikeskse lähenemise korral tuleb vaadata teenuse elutsüklit läbi kliendi silmade. Selgitamaks, kuidas organisatsioon tervikuna pakub kliendile väärtustloovat kliendikogemust. Teenuseloogika liidab tervikuks kolm tavapäraselt võistlevat loogikat:

- „Töötaja loogika“ – Mida töötajad proovivad teha ja miks?
- „Tehniline loogika“ – Kuidas teenuse tulemus luuakse ja miks?
- „Kliendi loogika“ – Mida klient proovib teha ja miks?

Hoolimata, et antud kolme loogika ühendamise olulisus on teenuseid käsitlevas kirjanduses tähtsal kohal, pööratakse strateegilise juhtimise ja organisatsioonikäitumise kursustel harva tähelepanu kliendi loogikale. Kokkuvõttes on Daneti (1981) uuring tõestanud, et enamasti organisatsiooniteoreetikud vaatlevad organisatsioone ülevalt alla (juhtkonna perspektiivist lähtuvalt) või sisevaatest (töötajate perspektiivist lähtuvalt), ent harva väljast sisse (kliendi perspektiivist lähtuvalt).

Sotsiaalteenuseid vaadeldes räägime esmalt tulemusele suunatusest. See keskendub peamiselt kasutajate kasule, võttes vajaduse korral arvesse nende perekondade ja kogukonna kasu. Teenuste osutamist tuleb optimeerida korrapärase hindamisega, mis



annab teenuse tulemuslikkuse seisukohalt vajaliku tagasisidet kasutajatelt ja sidusrühmadelt. Teiseks on siinkohal kohane rääkida kättesaadavusest, millel on töö autori hinnangul sotsiaalvaldkonnas oluline roll tulemuse saavutamisel. Põhimõte on kirjeldatav olukorrana, kus tuleb pakkuda suurel hulgal sobilikke sotsiaalteenuseid vastavalt kasutajate vajadustele.

Eestis töid valdkonna eksperdid uuringu raames kvaliteetse sotsiaaltunnusena välja olukorra, kus kliendi vajadused on rahuldatud, klient ja teised osapooled on rahul osutatud teenusega. Tulemuslikult osutatud teenusega tekib kliendil usaldus teenuseosutaja suhtes, mis on eelduseks edasisele koostööle.

### **Organisatsioonikultuur**

Tugevat seost organisatsioonikultuuri ning töötaja-kliendi suhte vahel peetakse nähtavaks mitte ainult töötajale vaid ka kliendile (Allen, Viniotis, Rindos, Aiman-Smith, Montoya-Weiss, Perros, Devetsikiotis, Nygardsiooni, McCreery: 2006). Näiteks kui teenuse osutamine toimub väljaspool jälgimisulatust, siis organisatsioonikultuur on kvaliteedi, ülesande lahendamise suuna ja orienteerumise allikaks. Juhi roll väljendub oskuses aidata töötajatel käituda vastavalt kokkulepitud väärtustele. Sageli tuuakse juhtimist käsitlevas kirjanduses näiteks juhte, kes oskuslikult erinevaid võtteid kasutades suudavad levitada väärtusi igal organisatsiooni tasandil. Näiteks levitades nn „ringi kõndides“ väärtusi ja modelleerides käitumist organisatsioonis. Üheks tuntumaks näiteks on Bill Marriott, kes suhtles alati oma hotelli töötajatega ükskõik millises oma hotellis ta parasjagu ei viibinud, rääkides töötajatega nende tööst ja suhtumisest organisatsiooni. Nõnda andis Marriott töötajatele edasi oma nägemuse erilise kliendikogemusest tema hotellis. Organisatsioonikultuuri kujundamisel peetakse oluliseks lugude jutustamist - nii sündmuste tähistamisel, lõbu pakkumisel kui ka muudel tegevustel, mis organisatsioonikultuuri osana kanduvad klientidele. (Ford, Bowen 2008: 235)

Pakkudes inimeste intensiivses koostoimes teenuseid ning arvestades klientide ootuste vahelduvust on selge, et teenuste puhul on suurem ebaõnnestumise tase kui toodete puhul. Oluline on teada, kuidas hüvitada paratamatut viga ja hoida kliendisuhet. Kliendikeskse juhtimise puhul on vajalik teadvustada ebaõnnestumisi kliendile teenuse

pakkumisel ning arendada organisatsioonis välja ebaõnnestumiste parandamise strateegiad. Pikaajaliselt lahendamata vigade puhul on tegemist tõrkega teenusepakkumise ahelas, mis mõjutab organisatsiooni konkurentsivõimet.

Teenusepakkumise ahelas toimuvate tõrgete kindlakstegemine ja lahendamine on keerukas. Uuringute põhjal on teada, et enamus töötajaid ei anna teada enda põhjustatud probleemidest ja kliendid lihtsalt lahkuvad jäädavalt. Vigade kindlakstegemiseks ja parandamiseks nõnda, et kliendid jääksid rahule, kulutatakse palju energiat. Ebaõnnestumise parandamisel on uurijate poolt välja toodud kaks peamist eesmärki. Esiteks kliendi taastamine, kohaldades õigluse printsiipi kliendile tekitatud vea parandamisel. Ja teiseks süsteemi taastamine, disainides ümber praktikaid, et ennetada sama vea kordumist. Ebaõnnestumiste taastamise juhtimine on osutunud keeruliseks väljakutseks. Sest teenuse osutamise hetkel ebaõnnestumiste parandamise juhtimine sisaldab paljusid kompleksseid ülesandeid nagu näiteks klientide kaastootmise ja emotsionaalse töötajaskonna juhtimist.

Senised uuringud ei paku välja selgeid ja lihtsaid lahendusi vea leidmise ning lahendamise juhtimise osas. Üldprintsiibina kinnitatakse, et kliendikogemus sõltub jõustatud töötajast ning toimivast organisatsioonikultuurist.

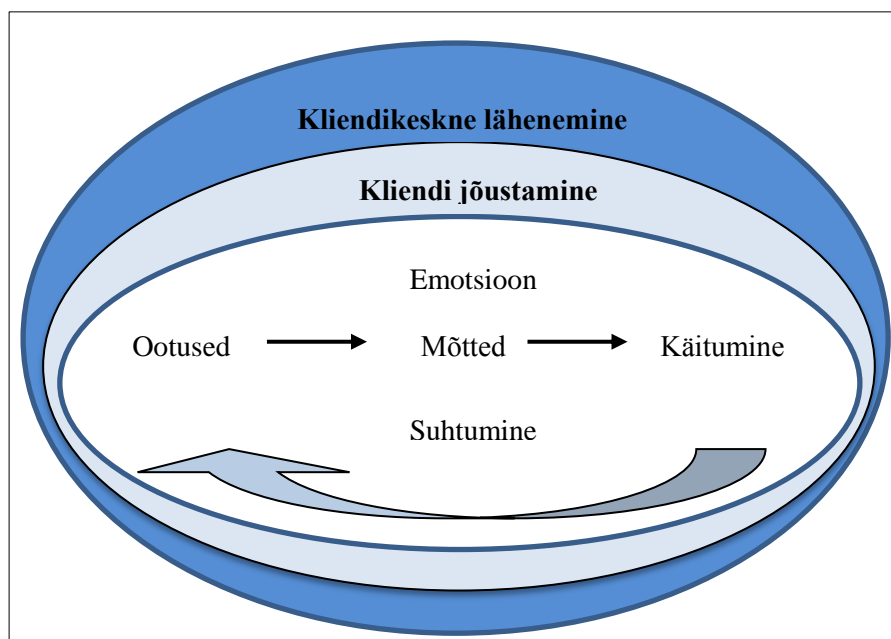
Kokkuvõtvalt on Ford ja Bowen (2008: 236) poolt väljatoodud väljakutseid pakkuv eesmärk pakkuda kliendikogemust, mis on kasvavalt hinnatum ettevõtte eesmärkidega seotud tulemus. Ja mis minevikus oli tihti defineeritud otsustate poolt kui immateriaalse ja mõõtmatu. Sellega seondub sotsiaalteenuste pakkumisega seotud baaspõhimõte, mis käsitleb teenuse kasutaja õiguste austamist. Vastavalt Euroopa sotsiaalteenuste kvaliteedipõhimõttele peavad teenuseosutajad austama inimõigusi, Euroopa ja rahvusvahelistes õigusaktides sätestatud põhiõigusi ja vabadusi ning kasutajate vääriskust. Lisaks sellele peavad teenuseosutajad edendama ja rakendama kasutajate õigusi seoses võrdsete võimaluste, võrdse kohtlemise, valikuvabaduse, enesemääramise, oma elu kontrollimise ja eraelu puutumatusega. Asjakohaseid teenuseid tuleb osutada ilma soolise, rassilise, etnilise ja usulise diskrimineerimiseta. Samuti mitte puude, vanuse või seksuaalse sättumuse pärast, vältides ühtlasi haavatavate kasutajate füüsilist, vaimset või rahalist väärkohtlemist. Eestis läbi viidud uuringus töid eksperdid kvaliteetse sotsiaalteenuse tunnuseks esile töötajate võrdse ja austava suhtumise klienti.

Analüüsid erinevate autorite seisukohti ja sotsiaalteenuste kvaliteediraamistiku põhimõtteid võib järeldada, et kliendikesksuse tagamiseks peab organisatsioon süsteemselt tegelema hea kliendikogemuse kujundamise ja elluviimisega. Eelnevalt käsitlemist leidnud erinevate autorite arvamuste kohaselt on sageli palju takistusi hea kliendikogemuse kujundamisel ja elluviimisel. Seda saab kokku võtta üldise võimetusega süsteemselt mõõta ja suunata kliendikogemust.

Hoolimata kliendikogemuse termini sagedasest kasutamisest viimastel aastatel, assotsieerub see paljude tähendustega. Käesolevas töös hõlmab kliendikogemus laiemat, Beauregard'i poolt kirjeldatud kogemuse dimensiooni. Nagu näiteks naudingut, lusti ja teisi emotsioone ning võib hõlmata ajutist või pikemaajalist mõju. Kui kasutatavuse mõiste fokuseerub peamiselt kasutegurile ja toimivusele, siis kliendikogemuse mõiste sisaldab endas emotsionaalsuse ja taju kontseptsiooni ajateljel. Kliendikogemus hõlmab endas kohest korduvat tagasisidet kasutaja kestel. Alustades avastusest ostu hetkel ning sellele järgnevas ostu lahtipakkimises, kasutamises, säilitamises, uuendamises ja realiseerimises. Minimaalselt sisaldab kliendikogemus nelja komponenti, mis on otseselt seotud kliendi jõustamisega ja millega tuleb teadlikult arvestada kliendikeskse lähenemise puhul.

Komponendid ning lihtsustatud seos komponentide vahel on kujutatud joonisel 5. Kliendikogemus sisaldab emotsioonide, mõtete ja suhtumise taju, mis mõjutab otseselt käitumist, mis jätkab joonisel toodud nn „silmust“ (vt joonis 5 lk 46). (Beauregard *et al.* 2007: 78-79)

Käesoleva magistr töö teemana käsitletava rehabilitatsioonvaldkonna uuringute põhjal on Beauregard'i poolt kirjeldatud kliendikogemuse dimensioonidega otseselt või kaudselt seotud uuringutes välja toodud kliendi peamised ootused spetsialistile. Nendeks on spetsialisti tööalane professionaalsus, lojaalsus, pühendumus, suhtlemisvalmidus ning kliendi aktsepteerimine ja toetamine. Kliendikogemuse loomisel on spetsialisti ootus kliendile omakorda kliendi motivatsioon teenusel osalemiseks, pühendumus ning osalemine reahabilitatsiooniprotsessi kõikides etappides.



**Joonis 5.** Kliendikeskse lähenemise kliendikogemuse komponendid (Beauregard *et al.* 2007:78, Kosciulek 2005: 40-49).

Al-Darmaki ja Kivilighan uuringutele tuginedes sõltub aga hea kliendikogemuse loomiseks vajalik edukas tööalane suhe neljast faktorist. Esiteks kliendi teraapiale eelnevast motivatsioonist, teiseks lähisuhete olemasolust ja kvaliteedist, kolmandaks avatusest ja neljandaks valmisolekust usaldada. Lisaks on oluline spetsialisti sobivad isiksusomadused ja spetsialisti tehniline nõustamisoskus (näiteks kuidas spetsialist suhtleb kliendiga, kuidas end positsioneerib, kas protsessi juhina või mitte, kuidas ta peegeldab kliendi tundeid, milline on enese ja maailmataju). Samuti see, kui suur on kattuvus spetsialisti ja kliendi teenuse eesmärgi ja protsessi nägemuse osas. Uuringud kinnitavad kliendi ootuste olulist mõju teenuse protsessile ja teenuse lõpptulemusele. (Chan *et al.* 2004: 131-132) Oluline on mõista, et rehabilitatsioonivaldkonnas on edu aluseks eelkõige edukas spetsialisti ja kliendi tööalase suhte loomine, mis eeldab kõikide Beauregard'i poolt kirjeldatud kliendikogemuse dimensioonidega arvestamist.

Järgnev definitsioon baseerub psühholoogia ja käitumisteadlaste kirjanduse analüüsil (Beauregard *et al.* 2007: 78-79) ja seda on edasi arendatud erinevatest asjakohastest perspektiividest lähtuvalt. Eesmärk on eristada võtmeterviseid, mis on seotud kliendikogemusega. Need erinevused on samuti asjasse puutuvad kliendikogemuse eesmärgistamisel ja tulemuste mõõtmisel.

- Kliendikogemus: emotsioonid, suhtumised, mõtted ja ootused, mida tunneb klient läbi teenuse elutsükli.
- Kliendikogemuse kvaliteet: (1) süsteemi kliendi vaikiva ja väljendatud kliendikogemuse ootuste vastavuse tase või (2) mõõdetud kvaliteedi tase kindlas kliendikogemuse punktis võrreldes konkreetse eesmärgiga, kasutades määratletud meetodit või vahendit.
- Taju: sensoorse informatsiooni kogumise ja töötlemise protsess. Keskendub informatsiooni juurdevoolule. Psühho-visuaalse ja psühho-akustilised uuringud mõõdavad inimese taju erinevust, mis annavad vajaliku infot, et mõista klientide vajadusi ja mõõta inimese taju aspekti kokkupuutel tehnoloogiatega nagu video ja audio kvaliteet, akustika, soojus jt.
- Emotsioonid: teadlikkuse subjektiivne seisund, mille kutsuvad esile positiivsed ja negatiivsed tunded. Emotsioonid, nii negatiivsed kui ka positiivsed on kriitilised õppimisprotsessis, usalduses, ihaldusväärse hinnangutes. Hoolimata laialtlevinud arvamusele, et inimesed teevad oma otsuseid valdavalt loogikast lähtudes, näitavad uuringud, et otsused on enamasti sõltuvuses klientide emotsionaalsest seisundist.
- Suhtumine: hinnang eesmärgile, tavaliselt on väljendatud kas heana või halvana, abistava või kahjulikuna. Suhtumine on kogemuse või eeldatava kogemuse funktsioon koos eesmärgiga, mis sisaldab väärtushinnanguid.
- Mõtted: mentaalne ja kognitiivne protsess, mis võimaldab inimestel modelleerida kogemust ja planeerida käitumist.
- Käitumine: jälgitav toimimine, mis sisaldab verbaalset ja füüsilist käitumist. Tegevus on vastus ümbritsevale keskkonnale ja kogemusele.

Kliendikogemuse mõõtmine saab olla selgelt eesmärgistatud, see sõltub teenuse ülesehituse aspektidest ja eesmärkidest. (*Ibid.*: 78-79) Pannes organisatsioonis paika mõõdetavaid asjakohased kliendikogemuse kvaliteedi eesmärgid, liigub organisatsioon kliendikeskse protsessi poole. Suurendades nõnda rõhuasetust ja nähtavust kasutatavuse

mudeli väljatöötamisele. Beauregardi teooria kohaselt võib kliendikogemuse kvaliteedi eesmärgistamise täiendamine tulla enne detailseid kasutatavuse nõudeid ja kasutusviiside arendamist. Oluline on kliendikogemuse kvaliteedi eesmärkide seadmisel fikseerida nõuete tase, millega lõppteenus või toode peab välja meelitama kliendi sihtgrupilt taju, emotsiooni, mõtete ja suhtumise osas. Samuti annab see huvigruppide poolt juhtkonnale selged eesmärgid arendusprotsessis määramiseks, kui hea peab toode või teenus olema.

Rehabilitatsiooniteenuste pakkumisel on kliendikeskne lähenemise kontseptsioon defineeritud kui võimu, teenuseosutamise väärtuste, otsuste, valikute ja strateegilise suuna osas andmine teenuse tarbijate kätte. Uus praktika tõstab erivajadustega inimeste motivatsiooni teenustel osaleda ja õnnestumise nimel pingutada. Eriti kui nad veenduvad, et teenused on suunatud tõeliselt sellele, mida nad ihaldavad saavutada. Idee, et iga indiviid saab ise osaleda ja luua temale vajaliku teenuse sisu, on saanud sotsiaalvaldkonnas, aga veelgi enam rehabilitatsioonivaldkonnas, oluliseks aspektiks teenuseosutamise süsteemis ja teenuseosutajate mõttemaailmas. Petterson ja Marks defineerivad teenusekvaliteeti selliste oluliste faktorite kaudu nagu teenuse vastavus vajadusele, teenuste usaldusväarsus, teenuseosutaja ja kliendi kvaliteetne kommunikatsioon, kompetentne personal, kliendi pidev kaasamine teenuseprotsessis. Kliendi oskus ja võime osaleda protsessis on oluline ning teenuseosutaja peab kliendile pakkuma tuge, et ta oleks võimeline võtma juhtrolli teenuse protsessis. Oluline element toimiva tööalase koostöösuhte loomisel spetsialisti ja kliendi vahel on vaba kahepoolne infovahetus teenuse sisu, ootuste ja vajaduste osas. Ausa positiivse koostöösuhte loomiseks on vajalik liikuda edasi tavapärase ülesannete omavahelisest koordineerimisest emotsionaalse toe pakkumiseni ja jagatud vastutuseni (Timmons 2002: 184), võttes arvesse käitumisteadlaste poolt defineeritud kliendikogemusega seotud aspektid ja nende omavahelised seosed.

Teise olulise mõjuga element kliendi ootustele on eelpool kirjeldatud organisatsioonikultuur, mida defineeritakse sotsiaalse ja füüsilise keskkonna näol. Sotsiaalse keskkonda defineeritakse kliendi tunnete ja kuuluvuse järgi - kui mugavalt klient tunneb end spetsialistidega ja ka teiste klientidega. Oluline on ka kliendi võime

teha koostööd teenuseosutajaga, mis omakorda sõltub ka Beauregard'i poolt kirjeldatud eelnevatest teenusekogemustest.

Townsend tõi oma töös välja, et jõustamismudel on küll aktsepteeritud teoreetilistes käsitlustes. Kuid enamus organisatsioone on siiski hädas kliendikeskse lähenemise rakendamisel praktikasse, just ebapiisava kogemuse ja organisatsiooni ebapiisava toe tõttu (Shaw, 2004: 132). Antud seisukohaga nõustub ka töö autor ning peab vajalikuks järgnevalt uurida, millised on vajalikud sammud kliendikogemuse eesmärkide seadmisel.

Kolm üldist sammu kliendikogemuse kvaliteedi eesmärkide seadmisel:

1. Oluliste kliendikogemuse aspektide tähtsuse järjekorda seadmine.

Defineeritud toote või teenuse võimalikud omadused saab teha kindlaks turu segmenteerimise, etnograafilise uuringu ja kasutusmudeli definitsiooni kasutamisega. Selle järgi on esimene samm juba teadolevate teenuste omaduste tähtsuse järjekorda panemine. Seejuures pöörates erilist tähelepanu omadustele, mis kliendile on märgatavad ning mis võivad saada turunduse sõnumiks või eristumise aluseks konkurentsi tingimustes. Seega iga teenuse kasutamine sisaldab tajutavat kvaliteeti, mis võib olla asjakohane, kui vastab kliendi väärtustaotlusele.

2. Mõõdetavate ja spetsiifiliste kliendikogemus aspektide määratlemine võtmekasutusomaduste hulgast.

Teine samm hõlmab kavandatud kliendi gruppide emotsioonide, suhtumiste, tajude ja mõtete hindamist vastavalt klientide väärtustaotlustele. Vastavate aspektide kindlakstegemiseks, selekteerimiseks ja mõõtmisviiside määramiseks on vajalikud psühholoogia ja psühhomeetria teadmised. Väljavalitud aspekte peavad arvestama nii turundusstrategia kui ka praktiline ja eksperimentaalne disain.

3. Kliendikogemuse omajatega koostöös spetsiifiliste omaduste määratlemine, millest loobutakse (arvestades mõõdetud tulemuste kõikumust).

Analüüsi aluseks saab kasutada konkurentide võrdlusuuringuid või enda tegevusest hangitud andmeid. Eelnevate kliendikogemuse andmete puudumisel saab hinnang

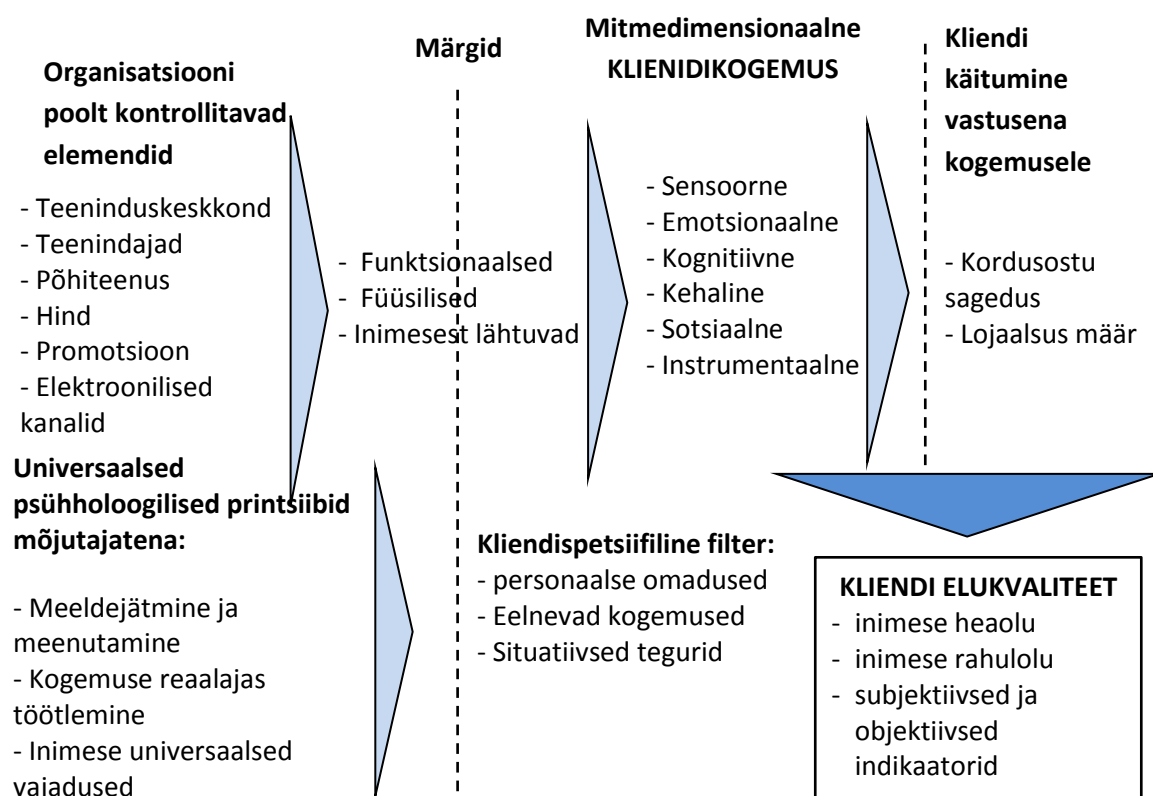
põhineda sarnaste süsteemide kasutamisel tekkinud kogemustest. Põhieesmärk on selge kliendikogemuse kvaliteedi eesmärgi seadmine enne teenuse või toote loomist. Selged eesmärgid annavad selge sihi ja koondavad tähelepanu kogu arendustsükli vältel. Tõstes arendustiimis ja huvigruppide seas esile kliendikogemuse eesmärgid, on võimalik suunata disainiprotsessi koos olemasolevate strateegiatega ning seada ärilisi vajadusi arvestavaid prioriteete. Peale eesmärkide seadmist ja kliendikogemuse tulemusmõõdikute fikseerimist saab määrata protsessi mõõtmispunktid. Mõõtmispunktides saavad otsustajad paremini teha vajalike muutusi, mis mõjutavad nii kliendikogemust kui ka ärilisi tulemusi.

Kogemuse mõõtmine aitab leida vastuseid küsimustele, millisel tasemel kliendikogemust, millisele sihtgrupile ja millisel tasemel tajutavat kvaliteeti kliendid märkavad ja hindavad. Samuti selgitab see, kuidas kliendi väärtusettepanek muutub keskkonnas partnerluse ja funktsionaalsuse muutuse korral. Näiteks kuidas toode või teenus on tajutav kui peamised funktsioonid on ellu rakendatud teisiti või eemaldatud. Samuti annab see aluse otsustamiseks, et süsteem on piisavalt hea turule tulekuks. Taolistele küsimustele saame vastused, kui viime läbi kliendikogemuse kvaliteedi uuringuid. (Beauregard *et al.* 2007: 79-80)

Klientidele tehtav erinevate pakkumiste arv turul on kasvav ja kliendikogemus kujuneb peamiseks eristumise aluseks. Üheks näiteks on arvutikiipide tootja Intel, kes on liikunud tavapärasest tehniliste omaduste ja kasutatavuse mõõtmisest multimeetodi poole mõistmaks ja juhtimaks pakkumisi kliendi väärtusettepanekutele vastavalt. Viimase viie aasta jooksul on Intel arendanud oma teadmisi sotsiaalteadustes sh inimfaktore, eksperimantaal psühholoogia ja etnograafia osas. Üks peamine tulemus on fokuseerimine kliendile loodud väärtusele. Inteli kliendikogemuse mõõtmisel tuginev lähenemine sisaldab emotsioonide, mõtete, ootuste mõõtmist arendusfaasis ning toote kasutamisel kogu selle elutsükli vältel. Protsess on aidanud määratleda mõõdetavaid eesmärke tehniliste omaduste, kasutatavuse ja kliendikogemuse osas. Kogutud andmed, nii kvantitatiivsed kui ka kvalitatiivsed, on kasutusel uute platvormide arendusprotsessis. Juhtides tulevaste tootelahendusteni, kujundades nõudlust ja andes vastuseid unikaalsete kliendikasude osas. Suurenenud läbipaistvus ja selgete kliendikogemuse eesmärkide seadmine ja mõõtmine arendusfaasi mitte ainult ei



rõhuta kliendikogemust kui organisatsiooni olulist eesmärki. Vaid aitavad paremini juhtida ka strateegiad ja ressursse kliendikeskses disainiprotsessis, seades ühtlasi prioriteetideks ärilisi vajadusi. (*Ibid.*: 83-85) Kotri on üks vähestest, kes on Eestis uurinud oma doktoritöös süvenenumalt kliendikogemuse juhtimist ja tekitamist teenuste valdkonnas. Kotri doktoritöös (2011) välja töötatud kliendikogemuse raamistikku võib kasutada magistritöö autori arvates eeltoodud kolme üldise sammu raamina, et seada kliendikogemuse kvaliteedi tõstmise eesmärgi. Joonisel 6 on toodud kliendikogemuse tekitamise raamistik ja selle olulised elemendid ning nende omavahelised seosed.



**Joonis 6.** Raamistik läbi kliendikogemuse tekitamise kliendi elukvaliteedi juhtimine autori koostatud (Kotri 2011: 343, Kosciulek 2005: 42).

Kliendikogemuse juhtimise teeb keeruliseks selle sõltuvus kliendi eelnevast kogemusest ja ootusest teenuse väärtusele. Hoolimata klientide taju ja tausta erinevusest saab organisatsioon koostöös klientidega määratleda kaalukamaid kliendikogemuse dimensioone, jättes kõrvale klientide arvates ebaolulise. Kuigi kliendikogemuse juhtimise raames tuleb tegeleda paljude klientidest sõltuvate subjektiivsete teguritega, nagu näiteks kliendil tekkiv emotsioon, leiab töö autor tuginedes analüüsitud

teoreetilisele kirjandusele, et juhtimise seisukohalt on tegemist olulise ja teostatava ülesandega.

Kokkuvõtvalt võib tõdeda, et küsimus pole mitte toote või teenuse omadustes, vaid kliendi holistilises kogemuses. Tingimustes, kus kliendid ja ettevõtted tegutsevad mittetäieliku informatsiooni tingimustes, proovides saada hakkama kiiresti muutuvate ootustega, mida veab tehnoloogia areng, loob mõlemale poolele nii võimalusi kui takistusi.

Äri ja ühiskonna informatsiooni intensiivsemaks muutudes ilmneb üha teravamalt täiuslikkuse puudumine (Watson, Pitt, Berthon, Zinkhan: 2002). Tehnoloogia kujundab meie moodsat maailma ja muudab meie ootusi tulevikule. Infosüsteemne eelis paneb meid aktsepteerima olukorda, kus ettevõtte teab meist palju isegi siis, kui see meile ei meeldi. Samas võimaldades üha enam personaalseid ja organisatsiooni elemente sünkroniseerida ja omavahel integreerida. Koostöövõrgustik sisaldab meile vajalikku seotud väärtust - kliendi poolelt informatsiooni täiuslikkuse osas ja ettevõtte poolelt protsessi ja avastuse täiuslikkuse osas. Ühe osapoole piirangute teadmine on oluliseks sammuks tema potentsiaali leidmisel. (Brohman *et al.* 2009: 422-423) Autori arvates on oluline mõista, kuidas kliendi väärtus luuakse informatsiooni intensiivses koostöövõrgustiku maailmas.

Eeltoodud kliendikogemuse tekitamise raamistik katab magistritöös käsitlemist leidnud erinevate autorite kliendikeskse juhtimise teoreetiliste seisukohtade olulisemad põhimõtted. Magistritöö autorile on oluline järgnevalt välja selgitada, kuidas rakendada kliendikesket juhtimist võttes arvesse teoreetilisi seisukohti. Selleks viib magistritöö autor järgnevalt läbi empiirilise analüüsi kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmeteguritest.

## **2. KLIENDIKESKSE JUHTIMISE RAKENDAMISE VÕTMETEGURITE EMPIIRILINE ANALÜÜS ASTANGU KUTSEREHABILITATSIOONI KESKUSE NÄITEL**

### **2.1. Astangu Kutser rehabilitatsiooni Keskuse tutvustus ning empiirilise analüüsi metoodika ja valim**

Astangu Kutser rehabilitatsiooni Keskus (edaspidi Astangu keskus) on erivajadustega inimestele kutser rehabilitatsiooni korraldav ja rehabilitatsiooniteenuseid osutav, Sotsiaalministeeriumi hallatav riigiasutus. 1996. aastal asutatud Astangu keskuse eesmärgiks on klientide ettevalmistus tööeluks läbi tööoskuste ja -võime arendamise. Olles tegutsenud üle 18 aasta, on Astangu kujunenud Eestis sotsiaalse- ja kutser rehabilitatsiooni valdkonna arengut juhtivaks keskuseks, mille peamiseks kompetentsivaldkonnaks on kutser rehabilitatsioon. Teenuste pakkumisel on peamine nurgakivi lähtumine iga inimese võimekusest ja vajadustest, et toetada erivajadusega inimesi ameti õppimisel, töö leidmisel ja säilitamisel. Selleks, et erivajadustega inimesed selleni jõuaks, vajavad nad spetsiaalseid teenuseid ja programme. Keskuses arendatakse vastavalt laiapõhjaliselt kokkulepitud strateegiale (vt Tabel 4) põhiteenustena töö- ja tegevusvõime hindamist, erinevaid kursuseid ja programme igapäevaelu- ja tööoskuste arendamiseks. Samuti rehabilitatsiooni, töölerakendamise toetamist, kaitstud tööd, abivahendite ja keskkonna kohandamise alast nõustamist, konsultatsiooni ja koolitusi. Astangu keskuses töötab ca 120 kõrgharidusega spetsialisti, kellest pooled on töötanud keskuses rohkem kui viis aastat. 2013. aastal kasutas Astangu keskuses pakutavaid erinevaid teenuseid ligi 850 erivajadusega tööealist inimest (Tegevusaruanne 2013).

Magistritöö keskendub Astangu keskuse põhiteenusele – kutser rehabilitatsiooni ehk lihtsustatult rehabilitatsiooniteenus teenus, mis on kompleksteenuse eesmärgiga parandada inimese tööalase toimetulekut, kõrvaldades töötamist takistavad tegurid. Põhiteenus sisaldab endas õppe-, töö- ja rehabilitatsioonialaseid komponente. Teenuse käigus hinnatakse koostöös kliendiga vastavalt inimese vajadusele kolme valdkonna tegevusi. Need peavad olema piisavad selleks, et inimesel oleks võimalik tööle asuda. Ülevaate andmiseks Keskuse tegevusest on tabelis 4. välja toodud strateegilised

eesmärgid- ja tegevussuunad ning tegevuste ja teenuste pakkumise kvaliteedipõhimõtted.

**Tabel 4.** Astangu Kutserehabilitatsiooni Keskuse 2010-2014 strateegilised eesmärgid, tegevussuunad ja tegevuste ja teenuse pakkumise kvaliteedipõhimõtted.

Kvaliteedipõhimõtted	Strateegiline eesmärk	Strateegiline tegevussuund	Kvaliteedipõhimõtted
<b>Kaasav ja tulemuslik juhtimine:</b> huvigruppide ootustest ning vajadusest lähtumine; keskuse klientide ja personali kaasamine juhtimisprotsessidesse; tegevuse põhinemine pikaajalisel; info kättesaadavus huvigruppidele keskuse eesmärkide, teenuste ning töö tulemuste kohta	Erivajadustega inimeste ettevalmistus võimetekohaseks igapäeva- ja tööeluks läbi tegevus- ja tööviime arendamise	Tööealiste erivajadustega inimeste ja nende sidusvõrgustiku teadlikkuse tõstmine inimeste arengu-, tööellu tagasitoomise või töö säilitamise võimalustest	<b>Teenuse saajate kaasamine:</b> teenuse saaja kaasamine individuaalsete vajaduste hindamisse, teenuse kavandamisse ning teenuse tulemuslikkuse hindamisse; kaasamise ja jagatud vastutuse põhimõttest lähtumine
<b>Personali toetamine ja arendamine:</b> kliendikeskse teenuse pakkumisele kaasaitavate kompetentside hindamine ja arendamine; konkurentsivõimelise töötasu pakkumine		Töö- ja tegevusviime hindamine	<b>Kliendikeskne lähenemine:</b> teenuste kavandamisel ja pakkumisel paindlikkus ja kliendi ja huvigruppidega valdustega arvestamine
<b>Klientide õiguste tagamine:</b> klientide ja personali informeerimine klientide õigustest ja kohustustest; klientide õigust poliitilisele, majanduslikule, sotsiaalsele ja kultuurilisele enesemääratlusele. tunnustamine ja toetamine		Vajaduspõhiste teenuste pakkumine: <b>- õppimisvõimalused*</b> - kaitstud töö -rehabilitatsiooni-teenused - abivahendite ja keskkonna kohandamise alane nõustamine	<b>Tegevuste laiahaardelisus:</b> teenuse osutamisel lähtumine erinevatest kliendi vajadustest erinevates eluvaldkondades, et tõsta tema elukvaliteeti ja pakkuda võimalusi eneseteostuseks (holistlik lähenemine)
<b>Eetikapõhimõtete järgmine:</b> klientide kaitsmine vaimse, füüsilise ja majandusliku ärakasutamise eest	Oleme valdkonnas juhtiv kompetentsikeskus ning arendame tööhõivet toetavaid töövorme, keskkonda ning teenuseid	Arendame üle Eesti tööhõivet toetavaid töövorme, keskkonda ja teenuseid	<b>Tulemuslikkus:</b> teenuse tulemuslikkuse mõõtmine lähtudes klientide seatud eesmärkidest ja nende poolt hinnatud kasust ning erinevate huvigruppide tagasisidest
<b>Koostöö erinevate partneritega:</b> erinevate partneritega koostöö, et tagada teenuste vastavus klientide ja huvigruppide vajadustele; tegutsemine valdkonna kompetentsikeskusena		Rahvusvahelise teabe ja hea praktika Eestisse toomine ning oma kompetentside levitamine väljaspool Keskust	<b>Orienteeritus pidevale arengule:</b> teenuste kvaliteedi tagamine läbi regulaarse töö analüüsi ning vajalike muudatuste sisseviimise ja arendustegevuste kavandamise
		Oleme hästitoimiv organisatsioon	
		Personali toetamine ja arendamine	

Allikas: autori koostatud (Astangu strateegia ja kvaliteedipõhimõtted).

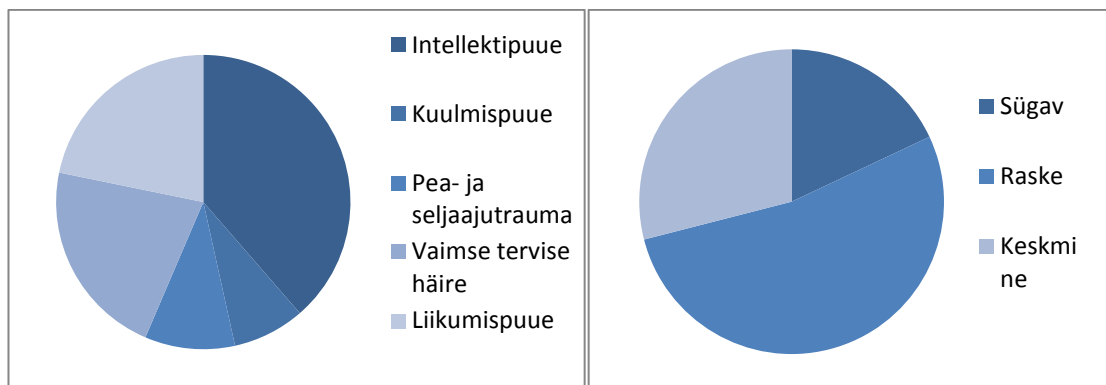
**\*kutserehabilitatsioon kui põhiteenus**

2013/14 õppeaastal õpib keskuses ca 130 erivajadusega inimest üle Eesti. 90 inimest aastas on läbinud kompleksse hindamise, sobivate teenuste puudumisel on neid ja lähedasi nõustatud teenuste saamiseks mujal. 60 inimesele üle Eesti on koostatud riiklik rehabilitatsiooniplaan. 85 inimesele aastas osutatakse rehabilitatsiooniplaani alusel teenuseid või programme.

Astangu keskuse järgmise nelja aasta eesmärgiks teenuste kvaliteedi valdkonnas on pakkuda oma klientide ja huvigruppide ootustele ning vajadustele vastavaid tulemuslikke teenuseid, mis aitaksid tõsta teenuse saaja elukvaliteeti ning toetaksid teda eneseteostusel. Teenuste kvaliteeti tagatakse rakendades Euroopa sotsiaaltenuste kvaliteedijuhtimise süsteemi EQUASS põhimõtteid. Klientidele pakutavatele teenustele on omistatud Equass Assurance kvaliteedimärk. Teenuste kvaliteedi tagamiseks järgitakse keskuse tegevuses ja teenuste pakkumisel allolevaid kvaliteedipõhimõtteid.

### **Astangu keskuse põhiteenuse kliendid ja tulemused**

Joonis 7. annab üldistatud ülevaate keskuse klientide sihtgruppidest ja puude raskusastmetest. Keskus, pakkudes ja arendades teenuseid, peab arvesse võtma klientide tervislikust seisundist tulenevaid erinevaid vajadusi. Erinevad vajadused väljenduvad nii erinevas arusaamis- ka tegevusvõimes kui abivajaduse määras. Näiteks intellektipuudega inimestega suhtlemisel on kasuks lihtne keel ja võimalikult konkreetsed sõnumid. Samas füüsilise puudega normintellektiga inimestes võib nendele vaimupuudega inimestega sarnaselt lähenedes tekitada ebakindlust ning vähendada soovi Astangule õppima tulla. Astangu kursused on üldjuhul kavandatud lähtudes lihtsustatud õppekavaga põhihariduse omandanud inimeste vajadustest. Sobiva kursuse võib Astangult leida aga ka inimene, kes on põhihariduse omandanud toimetuleku või tavaõppekava alusel, kellel on põhiharidus omandamata või kelle haridustase on kõrgem. Kuid kes samas vajab õppimiseks kohandatud keskkonda, väikest õpperühma ning individuaalset lähenemist. Oluline on inimese soov asuda pärast lõpetamist tööle.



**Joonis 7.** Astangu Kutserehabilitatsiooni Keskuse põhiteenusekliendid 2008-2013 sihtgrupi ja puuderaskusastme järgi (Tegevusaruanded 2008-2013).

2012/13 õppeaastal õppis Keskuses 18 erinevas õpperühmas 136 erivajadusega inimest. Keskuse kutserehabilitatsiooni, kui põhiteenuse tulemusel kokkuvõtvalt aastatel 2008-2013 joonisel 7 väljatoodud inimestest siirdusid tööle avatud tööturule 43%, 10% kaitstud tööle, 13% vabatahtlikule tööle, 7% jätkas õpinguid ja 27% olid mitteaktiivsed. Keskmine kutserehabilitatsiooniteenuse pikkus on tulemuse jõudmiseks 2,5 aastat. Tulemuseni jõudmiseks lähtutakse kliendi vajadustest erinevates eluvaldkondades ja pakutakse kompleksset kutserehabilitatsiooni (hindamine, kutseõpe, tööhõiveteenused, rehabilitatsiooniteenused, ülemineku toetamine aktiivsesse ellu (eeltoodud holistlik lähenemine).

Astangu viimase viie aasta kiire kvalitatiivne arenguhüpe uute paindlike teenuste pakkumisel ja oma tegevustesse sotsiaalteenuste kvaliteedisüsteemi põhimõtete juurutamisel tekitanud arusaamise, et edaspidi on kriitiliseks edu allikaks võime omandada uued kliendikeskses maailmas vajalikud lähenemisviisid ja oskused. Oluline on keskusel suurendada arusaama, kuidas tagada teenuste loomisel erinevaid valdkondi siduv inimkeskne loov protsess, mille käigus otsitakse paremaid lahendusi lähtudes inimeste tegelikest vajadustest.

### Uurimismeetodi valik

Tegemaks ettepanekuid kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite arvestamiseks, teostas autor lisaks teoreetilise kirjandusallikate läbitöötamisele ka empiirilise uurimuse. Töö autori eesmärgiks on välja selgitada, kuidas Astangu keskuse igapäevatöös rakendada kliendikesket juhtimist. Eesmärgi saavutamiseks on magistritöö empiirilises osas aluseks võetud erinevate autorite teoreetiliste seisukohtade

olulisemad põhimõtted. Samuti Andrus Kotri 2011. aastal Tartu Ülikoolis kaitsnud doktoritöö.

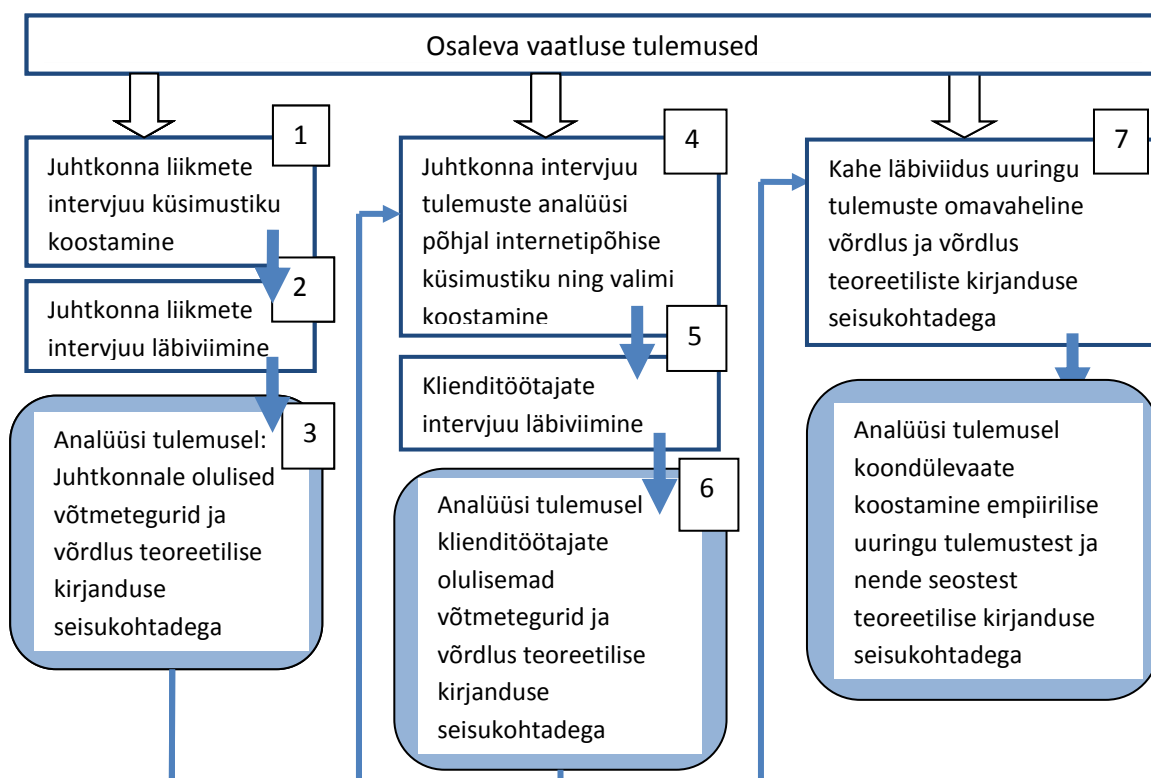
Kotri (2011) poolt väljatöötatud kliendikogemuse katselise raamistiku eesmärk on klientidele kogemuse tekitamine ja juhtimine klienditeekonna olulistest punktides. Arutelu kliendikogemuse karakteristika üle, mis tekitavad kliendikogemuse ja kliendikogemuse juhtimise protsessi, on kombineeritud Astangu keskuse põhiteenuste klienditeekonnaga. Tulemuse saamiseks viis töö autor läbi sotsioloogilise arvamusküsitluse, kasutades kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimisviisi ning püüdes leida seoste mustreid. Järelduste tegemisel võeti esiteks arvesse uurimisvaldkonna uudsust. Seetõttu ei saa teatud küsimustes välja öeldud seisukohti käsitleda mitte kui teooriat, vaid pigem kui arvamusi ja võimalike lähtekohti edasisteks uuringuteks. Teiseks on magistritöös käsitletud Astangu keskuse puhul tegemist vaid ühe organisatsiooni juhtimise süvaanalüüsiga, mille põhjal laiaulatuslike statistiliste järelduste tegemine pole võimalik.

Andmete kogumiseks otsustas töö autor läbi viia kaks uuringut. Esimene, kvalitatiivne uuring teostati vabas vormis aruteluna kliendikeskse juhtimise olemasolevate tegevuste tugevuste, puuduste, olulisemate võtmetegurite ja võimaluste leidmiseks. Selleks kasutas autor juhtidega vahetute poolstruktureeritud intervjuude vormi, mille käigus koguti juhtide hinnanguid olemasolevale olukorrale ja võtmeteguritele, mis on vajalikud eduka kliendikeskse juhtimise tagamiseks. Teise, kvantitatiivse uuringuna viis autor läbi internetipõhise küsitluse, mille käigus uuriti Astangu keskuse tegevuses kriitilise tähtsusega klienditöötajate sihtrühma laiemat valimit. Sooviti selgitada, kuidas hindavad nemad teoreetilise määratluste ja juhtide seisukohtade alusel autori koostatud kliendikesksuse tagamise võtmetegurite rolli. Küsitluse tulemusel sai töö autor pildi juhtide ja kõige olulisemate klienditöötajate üldistatud seisukohtadest kliendikeskse juhtimise parendamise võimaluste osas. Ja nende võimalikest seostest kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite vahel. Joonisel 8 (vt lk 58) on toodud empiirilise uurimuse etapid.

Uurimus oli 7-etapiline. Esimeses etapis koostas autor poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku ja selle valimi (vt tabel 4). Teises etapis viis autor juhtidega läbi süvaintervjuu. Kolmandas etapis analüüsiti poolstruktureeritud süvaintervjuude

tulemusi ja võrdles neid teoreetilises osas väljatoodud seisukohtadega. Neljandas etapis koostati süvaintervjuude tulemuste põhjal internetipõhine küsimustik ning selle valimi. Viiendas etapis viis töö autor läbi internetipõhise küsitluse. Kuuendas etapis analüüsiti küsitluse tulemusi ja võrdles neid süvaintervjuude analüüsi ning teoreetilises osas toodud seisukohtadega. Seitsmendas etapis koondas autor intervjuude ja küsitluse tulemused ja teoreetilised sisukohad ühtsesse üldistatud tabelisse, et anda kokkuvõtlik ülevaade empiirilise uuringu tulemustest ja nende seostest teoreetiliste seisukohtadega.

**Joonis 8.** Empiirilise uurimuse etapid



Poolstruktureeritud süvaintervjuude küsimustiku koostamise aluseks sai võetud nii töö teoreetilise aluste analüüsi tulemusena autori määratletud kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurid, nende eelised ja takistused kui ka magistritöö autori seitsmeaastase töökogemuse ajal kogutud info. Enamus küsimustest olid avatud ning keskendusid peamiselt intervjuueeritava isiklikule kogemusele. Küsimused koostati viisil, mis võimaldas juhtides vabas vormis oma arvamustest rääkida ja pöörata tähelepanu nende meelest olulistele teemadele. Töö autor otsustas süvaintervjuude käigus lisaks vabas vormis mõttevahetusele rakendada ka väidete kasutamist, et lihtsustada teema uudsuse tõttu väidete paikapidavuse hindamist. Valikvastuste skaala



oli ühest neljani: olen nõus (4), olen pigem nõus (3), pigem ei ole nõus (2), ei ole nõus (1). Antud väidete kasutamine ei olnud töö seisukohalt oluline hinnangute keskmiste arvutamisel. Eesmärgiks oli aidata küsitletud juhtidel teemades, kus neil puudus selge poolt või vastu seisukoht, positsioneerida end kas poolt või vastu skaalal. Kõikide väidete puhul oli võimalus lisada vabas vormis selgitusi. Magistritöö autor grupeeris intervjuudel käsitlevad teemad vastavalt enda poolt koostatud kliendikesksuse aspekti rakendamise fookusvaldkondadele (vt joonis 4 lk 35). Intervjuude käigus selgitati välja järgmised teemad: teadlik kliendikogemuse loomise juhtimine; kliendi osalemise suurendamine; kliendi ja töötaja vaheline suhe; kliendile nähtavad teenuseelemendid; tulemusele suunatus ja organisatsioonikultuur ning eduka kliendikeskse juhtimise põhimõtted. Poolstruktureeritud intervjuude küsimustik on toodud välja lisas nr 1.

Juhtidega süvaintervjuude valimi määramisel võttis töö autor arvesse Astangu keskuse juhtide olulist mõju kogu organisatsiooni tegevusele. Seega otsustas autor viia süvaintervjuu läbi kõikide juhtidega. Ülevaade intervjuueeritud juhtidest on toodud tabelis 5.

**Tabel 5.** Intervjuueeritud juhid.

Juht	Amet	Töökogemus Astangul
Epp Sillaste	Direktori asetäitja (personali valdkond)	2 aastat
Merit Rossner	Rehabilitatsiooniosakonna juhataja	10 aastat
Liina Teesalu	Arendustalituse juht	18 aastat
Ebe Värk	Õppeosakonna juhataja	5 aastat
Tiina Kalevik	Puudealase Teabe ja Abivahendite Keskuse juhataja	3 aastat
Keiu Talve	EQUASS Eesti juht	6 aastat
Triin Juss	Tööhõivetalituse juht	3 aastat

Intervjuud tehti ajavahemikus jaanuar-veebruar 2014. Kõikide intervjuude kohta koostati kirjalik koonddokument, kus toodi välja magistritööks olulised juhtide seisukohad. Iga intervjuu kestis keskmiselt kolm tundi. Peale intervjuud saatis töö autor ekspertidele kokkuvõtted kohtumisest, misjärel juhid vajadusel täiendasid või kinnitasid arvamuste paikapidavust. Autor koostas pärast kõikide intervjuude läbiviimist ülevaatlikud ja detaile säilitavad mõttekaardid. Töö autor otsustas mõttekaartide tehnika kasuks, kuna see 1960-ndate lõpus alguse saanud Tony Buzani tehnika aitab anda ülevaate suurtest teemadest.

Arvamuste koondanalüüsiks kasutas töö autor nii intervjuu käigus kirjalikult fikseeritud kui intervjuueeritavate poolt hilisemal ülevaatamisel kinnitatud seisukohti, ning analüüsi selguseks koostati ka mõttekaarte.

Juhtide hulgas läbiviidud uuringu tulemusi arvestades koostas autor kolmanda sammuna struktureeritud küsitluse antud magistritöö uurimuse valimis esindatud klientidega otseses kontaktis olevate spetsialistidele. Valimi moodustamisel kaasas magistritöö autor klienditöötajad, kes omasid otsest vastutust kliendi rehabilitatsiooniprotsessi kui terviku ees. Valituks osutusid isikud, kes vastutavad klientide tundmaõppimise, infojagamise, igapäevaelu ning kutse-, töö- ja vabaaja valdkonnas arengutoe pakkumise eest. Autor viis uuringu läbi 24.02-10.03.2014, kasutades internetipõhise küsitluse läbiviimiseks töövahendit google docs. Küsimustik saadeti laiali 36 klienditöötajale, kellest 27 (vastamisaktiivsus 75%) andsid oma vastused. Tabel 6 näitab vastanute arvu ja protsenti vastavalt küsitluse valimi grupeerimisele ametikohtade lõikes.

**Tabel 6.** Internetipõhise küsitluse vastanute jaotus.

Klienditöötaja rollipõhine grupp	Saadetud küsimustikke	Vastanuid	Vastamise %
Rühmajuhendaja	17	10	59%
Tugiisik	9	8	89%
Tööhõivespetsilist	6	6	100%
Sotsiaaltöötaja	4	3	75%

Allikas: autori koostatud

Internetipõhise küsitluse andmete analüüsiks viis töö autor läbi kaheetapilise analüüsi. Andmete analüüsiks kasutati IMB SPSS töövahendit. Analüüsi metoodika ja vahendi valiku tegemisel tugines magistritöö autor sotsiaalsete uuringute peamistele kvaliteedi kriteeriumitele - reliaablusele (*reliability*) ja valiidsusele (*validity*) (Bryman 2001, 28-32).

Esimese sammuna viis töö autor läbi andmete usaldusväärsuse, järjekindluse ja kooskõla analüüsi (ik: *reliability analysis*) eesmärgiga redutseerida olemasolevate andmete mahtu. Magistritöö autori eesmärgiks oli koondada kogutud andmed ning summeerida väited, mida sai liita. Andmete redutseerimise aluseks võttis töö autor teoreetilistes alustes määratletud ja küsimustiku koostamise aluseks võetud kliendikeskse juhtimise võtmetegurid ja nende fookusvaldkonnad. Redutseeritud

andmete osi käsitletakse järgnevalt töös kui vastavate võtmevaldkondade indikaatoreid ja väiteid nimetatakse üksikväideteks. Andmete analüüsi usaldusväärsuse, järjepidevuse ja kooskõla analüüsi detailsed tulemused on välja toodud lisas nr 3 olevas tabelis.

Andmete analüüsist saadi järgmised tulemused. Esiteks, kliendikogemuse juhtimise võtmeteguri küsitluse andmete kooskõla tulemuste parandamiseks eemaldas töö autor reduktsiooni koosseisust välja kolm üksikväidet. Teiseks, kaks kontrollitavate elementide ja kliendikogemuse dimensioonide osas ja ühe kontrollitava elemendi üksikväide: „Teie arvates oluline korporatiivse identiteeti/brändi kasutamine, et kommunikeerida kliendikogemuste lubadusi ja jõustada kliente“. Kolmandaks, eeltoodu tulemusena muutus skaala vastuvõetavaks. Eelneva analüüsist tulenevalt saab kliendikogemuse juhtimisega seotud võtmeteguri väited redutseerida üheks vastavaks indikaatoriks, kus iga küsitletu vastused koondatakse aritmeetilise keskmise näol üheks vastuseks. Kaks üksikväidet, eelpooltoodud korporatiivse identiteedi ja teenuseelementide juhtimisega seotud samasisuga üksikväide, redutseeris töö autor üheks arvamuseks. Teised üksikväited on kaasatud korrelatsiooni analüüsi osas.

Järgnevalt võib organisatsioonikultuuri võtmeteguri üksikväited redutseerida eraldiseisvateks vastavateks indikaatoriteks aritmeetilise keskmise näol, sest sealt ei olnud vaja üksikväiteid eraldada. Arusaama suurendamiseks oma klientidest võtmeteguri küsitluse andmete kooskõla tulemuste parandamisel eemaldas töö autor reduktsiooni koosseisust välja ühe üksikväite: „Teie arvates on vajalik kirjeldada nn universaalset kliendikogemuse lugu“. See tekitas vastajates segadust, sest antud küsimus ei olnud selge eesmärgiga, jättes ka üksikväite välja korrelatsiooni analüüsist. Lisaks võttis magistritöö autor arvesse küsimuse: „Olemasolevate klientide grupeerimine põhineb klientide diagnoosil“. See oli esitatud nn kontrollküsimusena, et veenduda eelmisele küsimusele: „Olemasolevate klientide grupeerimine põhineb klientide vajadustel ja ootustel“ antud vastuse paikapidavust. Kooskõla jälgimiseks tuli kontrollküsimuse skaala ümber pöörata ehk muuta vastandskaalaks.

Neljandana sammuna analüüsiti töötajaskonna ja kliendi tulemusele suunatuse võtmetegureid. Nende puhul oli autori hinnangul samuti vajalik andmeid redutseerida, eraldades esimesel juhul kaks väidet ja teisel juhul ühe väite (vt lisa 3). Redutseerimise põhjuseks oli eesmärk võtta intervjuu sihtküsimustiku koostamisel aluseks juhtide

intervjuude tulemused. Samuti teoreetilistes alustes toodud kliendikeskse juhtimise võtmetegurid, täpsustades kliendikogemuse juhtimise rakendamise aspekti. Eraldi üksikväidetena jäävad redutseeritud andmete analüüsist välja kuus kliendile nähtavat teenuseelementide, kuus kliendikogemusega ja kolm kliendikogemuse juhtimisega seotud üksikväidet, mida aga kasutatakse korrelatsiooni analüüsi osas.

Täiendavalt lisas magistritöö autor struktureeritud ja väidetele põhinevale intervjuu küsimustikule 7 avatud küsimust (vt lisa 2). Need puudutasid teadliku kliendikogemuse juhtimist, kliendi tulemusele suunatust, organisatsioonikultuuri ja kliendile nähtavate teenuseelemente ning saavad arvestatud võrdluses juhtide antud hinnangutega. Seega andmete usaldusväärsuse ja kooskõllalisuse analüüsist tulenevalt jäi alles 6 võtmeteguri näitajat ja 15 üksikväidet, mille põhjal sai andmete korrelatsiooni analüüsi juurde siirduda. Andmete korrelatsiooni analüüsi etapis uuris töö autor võtmetegurite indikaatorite ja üksikväidete vahelisi seoseid. Avatud küsimuste kvalitatiivsed tulemused võttis töö autor arvesse korrelatsiooni analüüsis tulemuste seoste mustrite toetava materjalina.

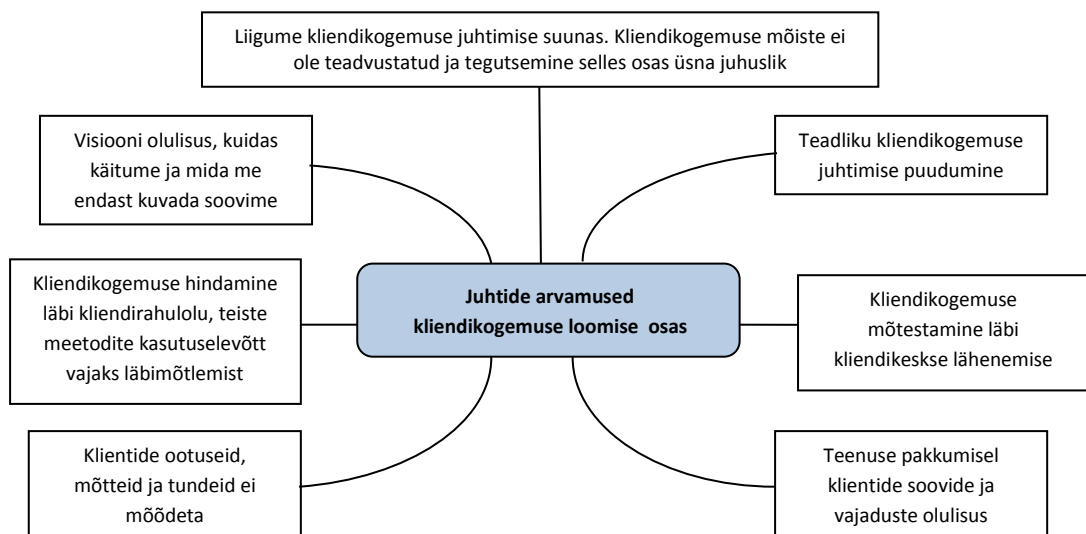
## **2.2. Juhtide arvamused kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmeteguritest**

Järgnev alapeatükk keskendub kliendikeskse juhtimise erinevatele võtmeteguritele Astangu keskuses. Empiirilise analüüsi peamiseks aluseks on võetud töö teoreetilises osas kirjeldatud kliendikogemuse juhtimise raamistik ning juhtide ja klienditöötajate hulgas läbiviidud eelnevalt kirjeldatud (vt joonis 8 lk 62) etapiviisilise empiirilise uuringu tulemused. Juhtide, klienditöötajate arvamuste analüüsimisel võttis töö autor aluseks peatükis 1.2. (vt joonis 4 lk 35) teoreetiliste seisukohtade põhjal koostatud võtmetegurite fookusvaldkonnad ning grupeeris tulemused vastavalt määratletud fookusvaldkondadele.

### **Kliendikogemuse loomine**

Juhid olid ühisel arvamusel kliendikogemuse juhtimise kontseptsiooni lahtimõtestamise olulisuse osas, nimetades seda organisatsiooni arengu küsimuseks. Enamus juhtidele assotsieerus kliendikogemus kliendi rahuloluga, mis saavutatakse pakkudes kliendile võimalikult kvaliteetset teenust ning arvestades tema soove ja vajadusi. Näiteks tõi

Rossner (2014) välja, et „Klient on meil ju alati fookuses. Küsimus on pigem teadlikus kliendikogemuse juhtimises ja selles, et kas me kasutame seda sõna ja loome selle sõna ümber meile tähenduse ja kindla tegevuskava“. Värgi (2014) sõnul peaks kliendikogemusega assotsieeruma Astangul kliendi isikliku arengu, elukvaliteedi tõusu ja teenustest saadava kasuga. Seega peab paika Rekola (2006) seisukoht, et kliendile väärtuse loomise olulisusest ja kvaliteedijuhtimise looja Oaklandi definitsioon, mille kohaselt tähendab kvaliteet kliendi nõuete täitmist. Joonisel 9 on toodud autori analüüsitud juhtide kliendikogemuse juhtimise koondülevaade.



**Joonis 9.** Mõtdekaart juhtide arvamustest kliendikogemuse loomise osas (autori koostatud).

Juhid tõid esile, et organisatsiooni tegevuse baaspõhimõtteks on kliendikesksus, mis paljudes aspektides kattub teoreetilistes alustes toodud kliendikogemuse juhtimise lähenemisega. Nagu eelpool öeldud, ei saa juhtide arvamuste põhjal väita, et senini oleks organisatsioonis juhtkonna tasandil kliendikogemuse temaatikat sügavuti arutatud. Ja et eksisteeriks ühine mõistmine teoreetilistes alustes väljatoodud kliendikogemuse juhtimise võtmelementide osas. Seda kinnitab juhtide kliendikogemuse juhtimise käsitus. Värk (2014) näiteks pidas kliendikogemuse all silmas järgmist: „Minu jaoks seostub sõnaga kliendikogemus sõna tajuga, et millegi meid ümbritseva tajumine. Seega vastates küsimusele, siis tundub, et kõik mida me kogeme on justkui meie kui kliendi kogemus, sest me ju tarbime igal hetkel kellegi pakutud teenust (pood, arst, koolis õppimine, kortermajas elamine jne)“. Aga juhid oma vastustes rõhutasid, et Astangul

mõistetakse kliendikogemusena kliendikeskset lähenemist, jättes kõrvale taju aspekti. Seda kinnitab enamike juhtide arvamus, et Astangul pigem tegeletakse süstemaatilise kliendikogemuse juhtimisega. Samas leides, et Astangu strateegia pigem ei kata kliendikogemuse temaatikat. Erisuse põhjuse toob välja juhtide selgitus, mille järgi on kliendikeskne lähenemine läbivalt teenuste pakkumisel ja arendamisel olulisel kohal, olles erinevates üksustes, kas iseseisvalt juhitud või protsessikeskselt juhitud.

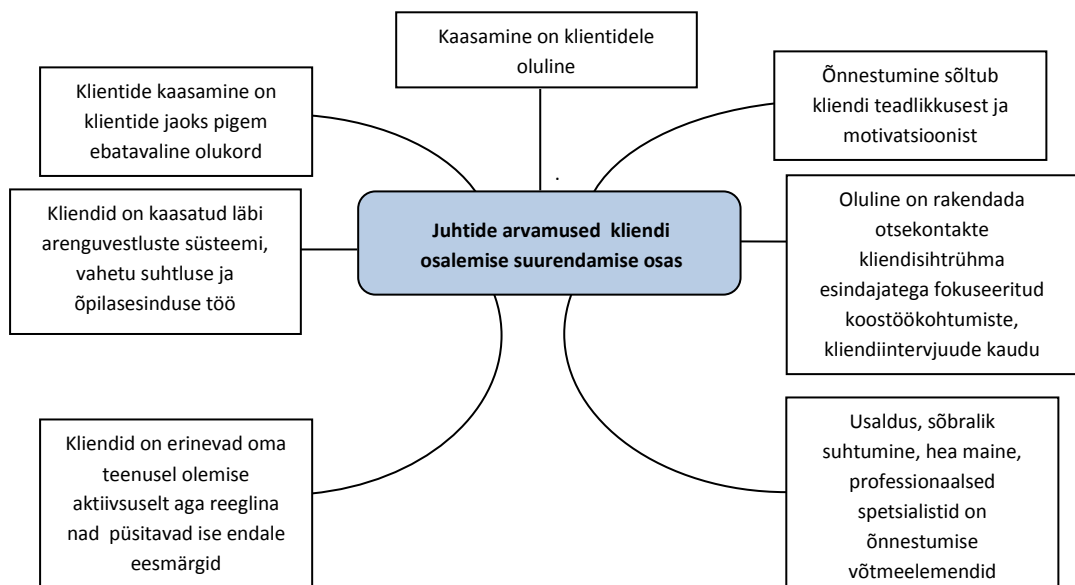
Juhid tõdesid, et senini pole tegeletud süsteemselt kliendikogemuse oluliste aspektidega, jättes teenuste elutsüklis olulise tähelepanuta klientide emotsioonide, suhtumiste, mõtete ja ootuste uurimise ja eesmärgistamise. Selle vajadust põhjendades toob Teesalu (2014) välja järgmist: „Peaa kliendikogemuse uurimist oluliseks, kuna tundub, et üks paremini toimivaid infokanaleid uute klientide saamiseks on suust-suhu leviv info varasemate ja uute klientide vahel. Samuti on see info oluline teenuste edasiarendamiseks vastavalt klientide vajadustele“. Järelikult on uute klientide saamiseks ja teenuse arendamiseks vajalik rakendada teoreetilistes alustes toodud Beauregard'i poolt kirjeldatud kliendikogemuse loomise juhtimise raamistikus kirjeldatud emotsioonidega seotud tegevusi, mis hõlmaksid pikemaajalist mõju.

Pikemaajalise mõju all peavad juhid silmas nii kliendi enda elukvaliteedi tõusu, aga ka Kotri (2011) poolt kirjeldatud kliendi käitumist vastavalt kogemusele. Seega näeb enamus juhidest tajudega seotud kliendikogemuse olulisust ja seost teoreetilises osas väljatoodud kliendi lojaalsusega. Mis tekitab vajaduse uuesti ise teenust kasutada või soovitada teenust teistele vajajatele. Eriarvamust väljendas Talve, kes tõi välja järgmist: „Meie teenuse keskmes pigem ei ole kliendi parim kogemus. Meie oleme vahendaja rollis. Tuleb klient, tal on mingid vajadused, meie pakume tuge eesmärkide elluviimisel ja klient lahkub. Eesmärk ei olnud saada kogemust, vaid nt õppida tööoskuseid, et minna tööturule.“

Intervjuu vastuseid analüüsides saab järeldada, et juhid samastavad kliendikeskust kliendikogemuse juhtimisega. Seega võib väita, et organisatsiooni eesmärk on lähtuda kliendi vajadustest, pakkudes mitmekülgseid teenuseid. Aga sageli jätab organisatsioon siiski keskendumata kliendikogemuse taju aspektidele, mis teoreetiliste aluste analüüsis tehtud järelduse kohaselt aitavad organisatsioonil liikuda kliendikeskse protsessi poole.

## Kliendi osalemise suurendamine

Juhid olid ühisel arvamusel kliendi osalemise suurendamise olulisuse osas. Nimetades seda klientide jõustamiseks, et luua koos kliendiga tema individuaalsele vajadusele vastav teenus. Jõustamise kirjeldamisel tõid juhid välja olulisemate kaasamistegevustena klientide arenguveestluste süsteemi, vahetu suhtluse ja õpilasesinduse töö, mille õnnestumist mõjutavad klientide teadlikkus ja motivatsioon. Näiteks ütles Teesalu (2014), et: „Koostootmise väärtuse märkamine sõltub kliendi teadlikkusest ja motivatsioonist. Mida kõrgem, seda rohkem näevad nad mõtet oma soovide väljendamisel. Enamiku klientide jaoks on see ebatavaline olukord, kus nendel tekib olulisel määral õigust oma soove väljendada ja otsustes kaasa rääkida, kuid enamasti teevad nad seda siiski meelsasti. Julgustamine sõltub töötaja oskustest tajuda klienti, usaldussuhet tekitada ning eneseteadlikkust arendada. Kliendid on kaasatud läbi arenguveestluste süsteemi, vahetu suhtluse ja õpilasesinduse töö.“ Seega on kõik juhid ühisel seisukohal klientide kaasamise olulisusest väärtusloome protsessis, nagu tõid teoreetiliste aluste analüüsis välja Vargo & Lusch ja Ford & Bowen. Joonisel 10 on toodud autori analüüsitud juhtide kliendi osalemise suurendamise osas arvamuste koondülevaade.



**Joonis 10.** Mõttekaart juhtide arvamustest kliendi osalemise suurendamise osas (autori koostatud).

Juhid olid veendunud, et kaasamise õnnestumiseks on vajalik juba eeltoodud kliendi teadlikkuse aspekt, mida jõustamise kirjeldamisel rõhutas Astangu eesmärgina ka Talve (2014): „Pigem keskendume jõustamise käigus sellele, et kliendid teeksid informeeritud valikuid.“ Võrreldes juhtide seisukohti kliendile informeeritud valiku võimaldamise olulisuse osas, kattuvad need teoreetilises aluste analüüsis väljatoodud Kosciulek (2005) ja teiste autorite seisukohtadega. Juhid pidasid oluliseks puuetega inimeste poliitika kujundamise aluseks oleva enesemääratlusõigust, mis läbi kliendi informeeritud valikute tagab kliendi kaasamise. Enamus juhte olid veendunud, et kliendid pigem märkavad ja hindavad koostootmise väärtust. Sest nad on kaasatud läbi igapäevaste tööprotsesside, nähes samas klientide erinevust oma aktiivsusest ja eesmärgi püstituse võimelt. Kalevik (2014) tõi välja, et: „Kliendid on erinevad oma teenusel olemise aktiivsusest. Usun, et kliente julgustatakse nõ teenusel aktiivselt osalema ja ka oma vajaduste ning eesmärkide eest seisma/kõnelema, mida sellisel juhul arvestatakse. Kliendid reeglina püstitavad ise endale eesmärgid. Samas kliendid on erinevad ning esineb ka passiivseid kliente, kes ei soovi ise oluliselt panustada ja tõenäoliselt ei märka ka osalemise väärtust“.

Kaasamise edukat rakendamist kinnitas ka Rossner (2014), kes tõi välja järgmist: „Õppijad tahavad osaleda teenuste arendamise protsessis ja annavad oma vajadustest teada õpilasesinduse kaudu. Nende ettepanekud on seotud nii teenuse kättesaavuse, kvaliteedi kui kasutajakogemusega (nt ratastoolis klientide sisenemine eesmisest uksest vs tagumisest uksest, lumekoristuse vajadus). Õppijatel on võimalik osaleda avatud vestluste kaudu õpilasesinduses, teha ettepanekuid kirjalikult tagasiside ettepanekute kasti.“ Arenguvõimlausena toodi välja süsteemsemat otsekontaktide rakendamist kliendisihtrühma esindajatega fokuseeritud koostöökohtumiste ja kliendiintervjuudega. Näiteks konkreetsete etapi osas tagasiside saamiseks ( majja sisenemise ja vastuvõtt jmt).

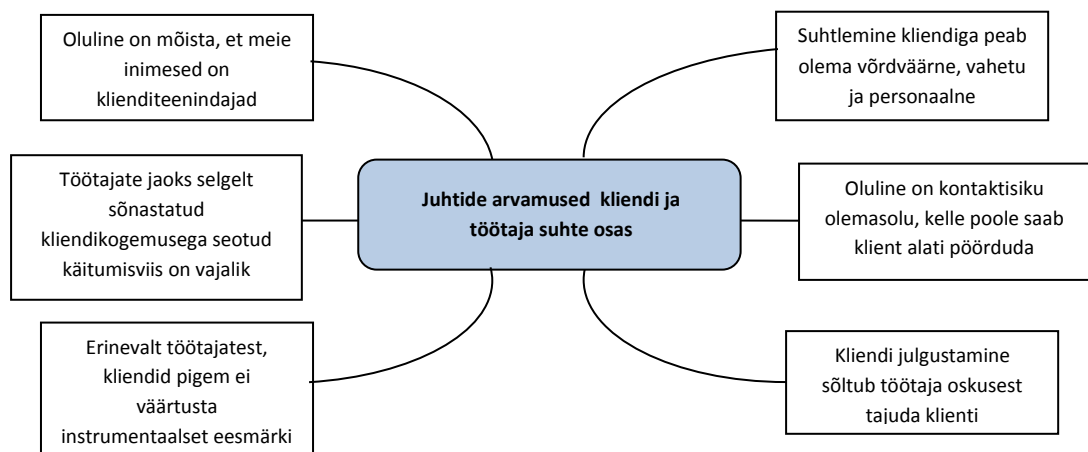
Juhtide intervjuude analüüsi tulemusel saab välja tuua, et klientide eelnev kogemus kaasamise osas on pigem vähene, mida kinnitas ka värske valdkonna erinevate huvipoolte esindajate uuring (Vana 2013: 10). Sellega tuleb arvestada klientide julgustamisel. Juhtide sõnul on usaldus, info jagamine, sõbralik suhtumine, hea maine ja professionaalsed spetsialistid klientide jõustamise õnnestumise võtmeelemendid. Seega



peab paika magistritöös autori teoreetiliste aluste analüüsis tehtud järeldus (Gummerson 1993; Grönroos 2013; Crystal 2007; Kosciulek 2005), et juhikompetentside hulgas on nüüdseks vajalikuks oskus, mis aitab juhtida töötajaid kliendisuhete ülesehitamisel ja kriitiliseks edufaktoriks osutuvad ettevõtte klienditöötajad.

### Kliendi ja töötaja vaheline suhe

Juhid olid ühisel seisukohal, et teoreetilises osas võtmetegurina määratletud kliendi ja töötaja vaheline suhte õnnestumine baseerub olulisel määral klienditöötaja suhtumisel, mille olulisust väljendasid Revald ja Grönroos (2013) läbi kliendile loodava väärtuse kontseptsiooni. Juhid rõhutasid, et suhtlemine kliendiga peab olema võrdväärne, vahetu ja personaalne. Ning teenuse jooksul on oluline kontaktisiku olemasolu, kelle poole saab klient alati pöörduda. Väljatoodud põhimõte ühtib teoreetilistes alustes toodud väitega, et teenusepakkujad peavad hoidma tööl personali, kes on järjepidevalt positiivsed klientide suhtes. Rossner (2014) kirjeldab: „Kui mõtlen kliendikogemusele, siis hästi lihtsalt öeldes, tahan kliendina tunda, et mind on oodatud, minu vastu tuntakse huvi, tunnen, et olen oluline. Ning, et minu ootused täidetakse või isegi ületatakse. Kliendina tahan tunda, et minu arvamus on tähtis ja vajalik. Oluline on, et töötajad teavad, mida neilt oodatakse ja nad tahavad seda teha“.



**Joonis 11.** Mõttemaatriks juhtide arvamustest kliendi ja töötaja suhte osas (autori koostatud).

See tähendab, et juhid peavad oluliseks töötajate motiveeritust ja oskust pakkuda kliendile professionaalset tuge, neid julgustades oma eesmärkide saavutamisel. Samas leiab juhtide poolt kinnitust probleeme põhjustav tendents, võtta aluseks pigem

spetsialistide teadmised ning alahinnates kliendi enda soove ja arvamusi oma vajaduste osas, nagu tõi teoreetilistes alustes välja Chan (*et al.* 2004). Joonisel 11 on toodud autori analüüsitud juhtide arvamused kliendi ja töötaja suhte osas.

Küll aga töid juhid esile, et hoolimata kirjeldatud kvaliteedi- ja eetikapõhimõtetest ei saa täna väita, et töötajad mõistaks selgelt enda rolli kliendikogemuse tekitajana. Näiteks peab Teesalu (2014) vajalikuks, et: „Oleks lihtsalt ja selgelt sõnastatud, millist käitumist ootame igalt töötajalt ning selle seotus kliendikogemusega. Oluline on, et see oleks töötajate jaoks selge ning igapäevaselt meeles ja kasutusel olev info“.

Juhid kinnitasid, et kliendikogemuse tähtsust näitavad Astangu väärtused ja põhimõtted, mis aitavad kaasa kliendi ja töötaja suhte loomisel. Enamus juhte nägi arenguvajadusena kliendikogemuse juhtimist läbi klienditeekonna, et tõsta iga töötaja teadlikust oma rolli suhtes. Näiteks leidis Rossner: „Iga organisatsiooni töötaja peab teadma enda rolli kliendikogemuse loomisel ja kliendikogemuse parandamine peab olema selgelt sõnastatud eesmärk, et selles toimuksid muutused. Arvan, et praegu ei mõtle meie personal kogu kliendi teekonna lõikes kliendikogemuse kontekstis“. Lisaks pidas ta vajalikuks, et kõik töötajad mõstaks klienditeenindaja rolli omaksvõtmise olulisust ja nägi klienditeenindus valdkonnas regulaarsete koolituste vajadust. Talve (2014) peab ka vajalikuks töötajate käitumise jälgimist ja tegevusi. Mis aitaksid kaasa käitumise kinnistumisele teenuse osutamise protsessis kas koolituse või tagasisidesüsteemi abil. Vastupidise arvamust esindas Kalevik (2014): „Ma arvan, et töötajate käitumist mõjutab organisatsiooni üleüldine moraal ja väärtused. Väärtuseid saab kujundada nii, et need kannaksid endas ootusi ka organisatsiooni töötajate käitumise osas ning arvan, et see kujundab rohkem töötajate soovi panustada, kui ettekirjutatud käitumisjuhised. See muudab käitumise ettekirjutamise minu meelest ebaoluliseks“. Seega võib tuua välja juhtide ebakindluse küsimuses, kas, millisel määral ja kuidas peaks töötaja käitumist kirjeldama või piisab personali kõrgest kvalifikatsioonist, et tagada teenusekvaliteeti, nagu soovitasid teoreetiliste aluste analüüsis Jotsenkunnas ja Heikurainen (1997).

Juss (2014) kinnitab teema olulisust järgnevalt: „Usun, et väga oluline on esimene kontakt kliendiga, on see siis kõne või esimene kohtumine administraatori juures. Tervitus, käepigistus, naeratus, esimesed fraasid - sellest sõltub juba väga palju edasises

protsessis. Oluline on ka meie maja aura või hing. Näiteks tööandjad väidavad, et meie majas on väga eriline aura. Keegi mentoritest on lausa öelnud. “ Ma kohe ootan enda mentiiga Astangul kohtumist. Teil aeg seisab, teie majas on nii hea olla“.

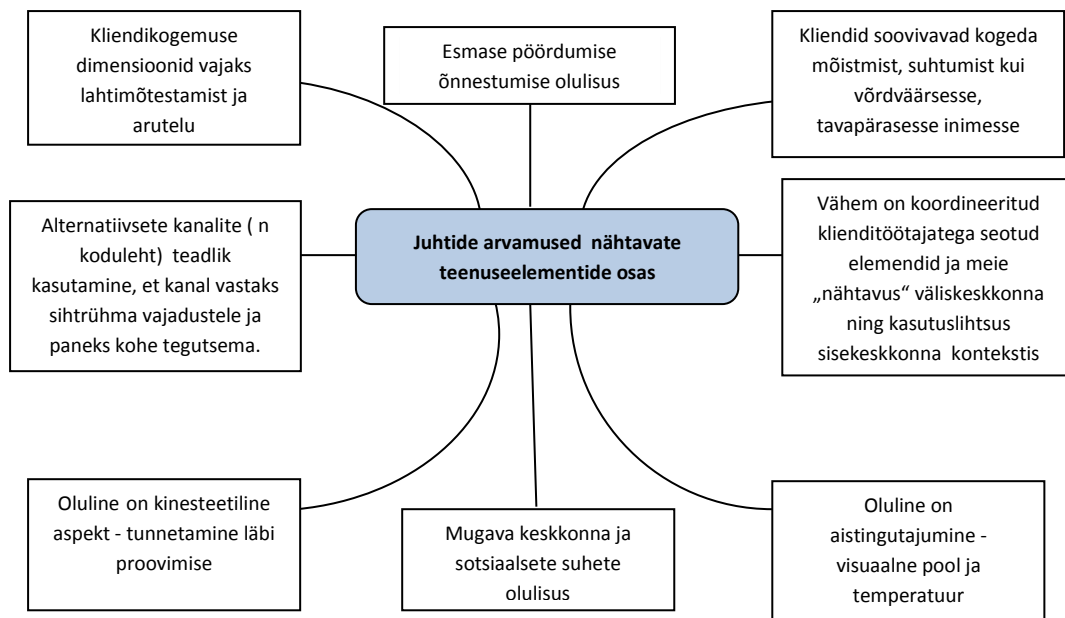
Kliendi ja töötaja suhte aluseks pidasid juhid usaldust ja ühiseid eesmärgi. Tuues välja, et teenusepakkumise teeb keeruliseks ja seab nõuded töötaja professionaalsusele sageli tekkiv vastandlik olukord, kus erinevalt töötajatest kliendid pigem ei väärtusta instrumentaalset eesmärki. Eelistades mitte liiga suurt pingutust nõudvaid väljakutseid, mis toodaks kindla eduelamuse. Samas on teenuse lõppeesmärgiks kliendi elukvaliteedi tõus. Kas siis sõprade, parema hakkamasaamise, hea hariduse, töökogemuse või hoopis töökoha näol. Selle saavutamine eeldab alati kliendipoolset pikaajalist pingutust.

Juhid peavad oluliseks efektiivse kliendi ja töötaja suhte loomisel motiveeritud töötajaid ja nende tugevat seost organisatsiooniga. Hinnates samas üldist olukorda pigem heaks. Nende hinnangute kohaselt on paljud töötajad sellised, kelle motivatsioon on väga kõrge. Samas tuuakse välja ka selliseid, kelle motivatsioon pole väga kõrge ning kes ei näe oma isiksusliku arengu ja organisatsiooni arengu vahel seoseid. Seega võib väita, et juhtide arvamused ühtivad teoreetilistes alustes toodud erinevate autorite seisukohtadega motiveeritud ja professionaalse töötajaskonna olulisusest tulemusliku töötaja ning kliendi suhte loomisel.

### **Kliendile nähtavad teenuse elemendid**

Kliendile nähtavate teenuse elementide osas kinnitasid juhid, et pole eelnevalt sellele väga mõelnud. Pigem on seniajani tegeletud süsteemselt üksikute teoreetilistest seisukohtadest ilmnenu oluliste elementide juhtimisega. Küll aga tõid juhid välja, et teoreetilistes alustel väljatoodud Kotri (2011) kliendikogemuse tekitamise raamistik, koos oluliste elementide ja nende omavaheliste seostega, on huvitav käsitlus ja väärib edaspidiselt laialdasemat arutelu. Juhtide kinnitusel on seniajani kõige suuremat tähelepanu leidnud ligipääsetavuse seisukohalt teeninduskeskkond ja teenuse hind. Samuti põhiteenuse sisu, et täita sotsiaalteenusele magistritöö teoreetilises osas väljatoodud põhieesmärgi pakkuda teenust kõikidele klientidele, kes neid vajavad.

Juhid töid olulisemate elementidena välja professionaalsed klienditöötajad ning põhiteenuse ja alternatiivsed kanalite seotud elemendid. Joonisel 12 on toodud autori analüüsitud juhtide arvamused nähtavate teenuse elementide osas.



**Joonis 12.** Mõtdekaart juhtide arvamustest kliendile nähtavate teenuse elementide osas (autori koostatud).

Teesalu (2014) sõnul on olulisemad elemendid protseduurides, mis loovad kliendile väärtust ja pakuvad kogemust eelõige seotud klienditöötajatega. „Igal kliendil on oma kontaktisik, kelle poole ta saab alati pöörduda. Info teenuse kohta on kliendile nii suuliselt kui ka kirjalikult edasi antud. Suhtlemine kliendiga on võrdväärne, vahetu ja personaalne ja ta on kaasatud otsustusprotsessidesse. Klientidel on võimalus igal ajal anda tagasisidet, teha ettepanekuid ja esitada kaebusi.“ Teise olulise seni teadlikult vähe kasutatud ja juhitud teenuseelemendina töid juhid välja alternatiivsete kanalitega seotud teenuseelemendid. Pidades silmas eelkõige kodulehe, meili ja telefonikontakti juhtimise vajalikkust. Rossner (2014) rõhutas, et „Kodulehe ülesehitus on selline, et kirjeldame, mida pakume. Aga kliendikogemuse seisukohast võiks see olla meie lehele sattudes selline, et ma saan kohe aru, et mida mina kliendina Astangult saan. Kodulehel peaks olema rohkem rakendatud *Call To Action* põhimõtet (st et bänneri sisu peaks olema midagi sellist, mis vastab meie sihtrühma vajadustele ja paneb kohe tegutsema“. Veelkordselt leidis kinnitust, et juhid nägid vajadust suurema klienditöötajaga seotud elementide koordineerimise järele. Samuti leidis käsitlemist Astangu keskuse senine vähene tähelepanu välis- ja sisekeskkonna kasutuslihtsuse seisukohast. Seda tuleb,

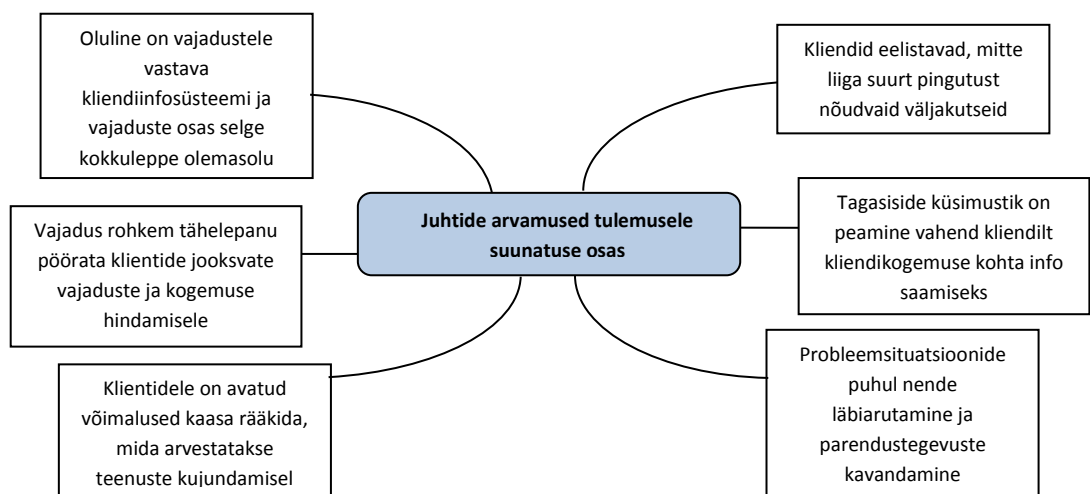
võttes arvesse keskuse kliendisihtrühmade vajadusi, hakata teadlikumalt juhtima. Peeti vajalikuks süsteemsemat lähenemist näiteks majja sisenemise, administraatori kontakti, majajuhi ja viidete kontekstis. Ilmselt on siin tegemist eelnevalt käsitlemist leidnud esmase kontakti olulisuse küsimusega, mis eeldab kasutuslihtsust ja kliendile turvatunde loomist. Sellega on ka seotud mugav keskkond, kus juhid pidasid oluliseks aistingu tajumist eelkõige visuaalse poole ja sobivat temperatuuri osas. Põhiteenuse osas toodi klientidele olulise aspektina esile tunnetamist läbi proovimise.

Analüüsides juhtide antud hinnanguid, saab välja tuua nende olulise järjestuse teenuse elementide osas. Esiteks klienditöötajatega, teiseks põhiteenusega ja kolmandaks alternatiivsete kanalitega seotud teenuse elemendid. Kliendikogemuse dimensioonide osas toodi esmalt välja kliendi emotsioonide juhtimise vajadus. Teisena tunnetusliku ja kolmandana füüsilise aktiivsuse ja osalemisega seotud dimensioonide tähtsus. Oluline on siinkohal esile tuua, et tunnetuslikud ehk kognitiivsed elemendid (avastamine, õppimine, mõtlemine, mõistmine, probleemi lahendamine, teised intellektuaalsed tegevused) on igati loogiline tulemus. Sest analüüsis käsitletav kutserehabilitatsiooni teenus on suunatud uute oskuste õppimisele.

Juhid kinnitasid, et antud elementidega seotud protsessid ja tegevused on juhitud tööplaani ja vastava vastutusvaldkonna allüksuse tööga, millest antakse ülevaade juhtkonna iganädalastel koosolekutel. Samas kinnitades, et lähtudes organisatsiooni kliendikesksusest kui põhiväärtusest, ei tegelda süsteemselt enamuse olulistena väljatoodud teenuseelementide juhtimisega (va põhiteenus). Leides, et teenuse elementide juures on lahutamatu osana kliendikogemuse dimensioonid, mis vajavad tulevikus tervikuna tähelepanu. Seega ühtivad juhtide arvamused teoreetilistes alustes toodud erinevate autorite seisukohtadega kliendikogemuse olulisusest. Intervjuude analüüsi põhjal saab järeldada, et juhid nõustuvad Grönroosi (2013) poolt kliendi ootuste ja kogemuse vahena defineeritud teenuste kvaliteeditaseme määratlusega. Teoreetilises alustes toodud sotsiaalteenuste kvaliteedi tagamise seisukohalt olulised põhimõtted nagu juurdepääsetavus, sh asjakohane füüsiline infrastruktuur ja taskukohasus, ei leidnud juhtide poolt rõhutamist. See on ka loogiline, sest tegemist on Astangu keskuses baasnõuetega.

### **Tulemusele suunatus**

Juhid pidasid tulemusel suunatud kutserehabilitatsiooni teenuse osutamise alustalaks. Ilma tulemusele teadlikult keskendumata pole pikaajalise ja multidistsiplinaarse meeskonda hõlmava teenusel tihti selget lõppeesmärki, mis hõlmab kliendi elukvaliteedi tõusu temale olulises eluvaldkonnas. Juhid märkisid, et klientide vajadusi uuritakse peamiselt läbi õpilasesinduste, koostöökohtumiste sihtgruppi esindajatega, kaebuste, ettepanekute ja pöördumise monitooringu, arenguveestluste ja rahulolu ja tagasisideküsitluste, lisades, et võiks mõelda senisest rohkem teenuse loomisel ja arendamisel protsessipõhise lähenemise rakendamisele. Teenuse sihtgrupi, eesmärgi ja oodatud tulemuse kirjeldamine etapiviisiliselt võimaldab anda sisendi teenuse tulemuste hindamisele individuaalsel ja kollektiivsel tasandil. Seejuures pidasid kõige olulisemaks juhid, et protsessipõhine lähenemine aitab selgitada klientidele, nende lähedastele jt huvipooltele, mida teenuse raames oodata ja mis on oodatav pikaajaline kasu teenuse lõppedes. Joonisel 13 on toodud autori poolt analüüsitud juhtide tulemusele suunatusega seotud arvamused.



**Joonis 13.** Mõtdekaart juhtide arvamustest tulemusele suunatuse osas (autori koostatud).

Juhid tõid tulemusele suunatuse osas välja kolm arenguvaldkonda. Esiteks klientide jooksvate vajaduste väljaselgitamine. Teesalu (2014) rõhutab, et „Igal kliendil on tegelikult üsna individuaalsed vajadused, klientide arv on suhteliselt väike st ei saa teha üldistusi, lootes, et see mis sobib ühele peaks sobima ka järgmistele. Kuna teenused on suhteliselt pikaajalised, tuleks rõhuda kliendi vajaduste jooksvale väljaselgitamisele ning konkreetsete vajaduste paindlikule arvestamisele“.

Toodi välja, et tööprotsesside ja tulemuste kliendikogemusega sidumisel tagatakse igas üksuses klientide rahulolu mõõtmine. See on oluline pikaajalisemate kollektiivsel tasandil teenuse arendamise osas tehtavate otsuste langetamisel. Individuaalsel tasandil uuritakse klientide tajutavaid vihjeid ja sõnumeid õpilasesinduste töös, õppijatega vahetu suhtluses ning rühmajuhendajate kaudu. Juhtide poolt toodi välja klienditöötaja kriitilise tähtsusega roll kliendi individuaalsete vajaduste arvestamisel. Sest kliendikogemuse olulisemas punktis, koostoimes kliendiga tekkivad vihjete koordineerimine sõltub olukorrast ja töötajast. Toodi välja, et kuigi klientidele on avatud võimalus teenuse osutamise käigus kaasa rääkida ning probleemsituatsioonides arutada ja parendustegevusi kavandada, jääb tihti see info lihtsalt kuhugile toppama.

Teise arenguvaldkonnana toodi esile vajadus rakendada info saamiseks süsteemsemalt ja suuremas mahus otsekontakte klientide sihtrühmade esindajatega koostöökohtumistel. Näitena mainiti kliendiintervjuusid mingi konkreetse etapi osas tagasiside saamiseks (nt majja sisenemise ja vastuvõtt, muud teenuste etapid). Värk (2014) leiab, et tagasiside küsimustik on peamine vahend kliendilt info saamiseks. See on oluline, aga mitte piisav ja tuleks mõelda ka muude tehnikate kasutamisele.

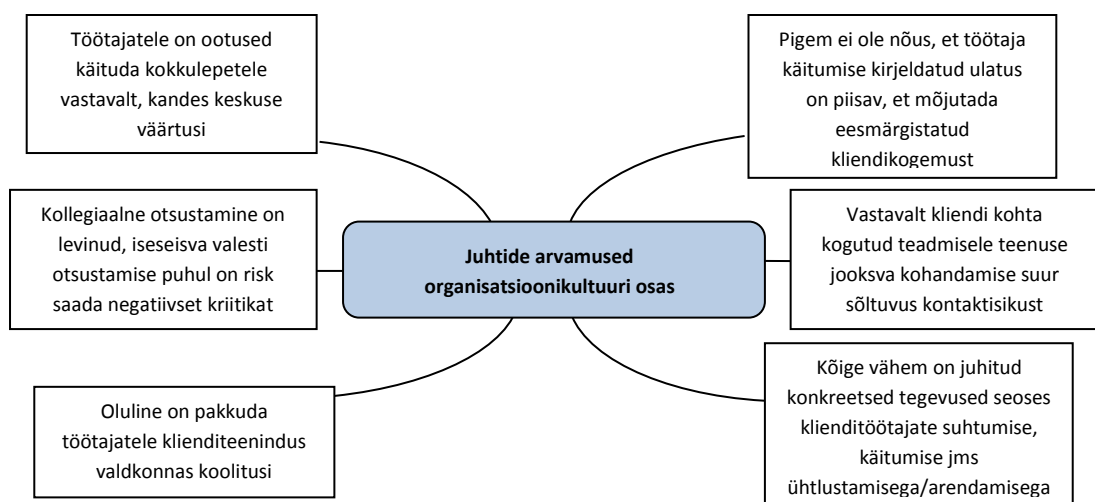
Kolmanda arendusvaldkonnana tõid juhid välja vajaduse infosüsteemi järele, mis aitaks koguda, jagada ja analüüsida kliendi andmeid ning ennustada kliendi vajadusi pika teenusekestvuse jooksul. Toodi välja kliendivaatest lähtuvalt vajadus seostada paremini pika kestvuse ja kõikehõlmava teenuse sees eri teenusprotsessid kliendile üheks terviklikuks sekkumiste protsessiks. Mis oleks tegevuste ja eesmärkide kaupa vaheetappideks jaotatuna paremani hoomatav ja motiveerivam. Väljapakutud ettepanek aitab klientidel suurt pingutust nõudvate eesmärkide poole liikuda selgemate ja paremini saavutatavate etappide kaupa. Rossner (2014) rõhutab, et hetkel pole süsteemide raames üheselt kokku lepitud, mis on Astangu keskuse vajadustele vastav süsteem. See on ka üheks loogiliseks põhjuseks analüüsi käigus ilmnenuid juhtide segadusele vastates küsimusele, kas olemasolevate klientide grupeerimine põhineb klientide vajadustel ja ootustel või hoopiski diagnoosil. Vastused jagunesid äärmustesse, andes signaali, et juhtide väikses grupis puudub ühtne seisukoht. Seega tuleks edasiste vastukäivate seisukohtade analüüsil olulise info puudumise tõttu

juhtidega sellel teemal eraldi vestelda ja analüüsida erinevate seisukohtade tagamaid ning saadavate tulemuste pinnalt edasi tegutseda.

Võrreldes teoreetiliste seisukohtadega on juhtide arvamused sarnased, pidades oluliseks arenguvaldkonnaks kliendi vajaduse mõistmist, et suuta reageerida teoreetilises osas Ford ja Bowen'i poolt toodud nn kliendi loogikale. Samuti leidis kinnitust juhtide arvamus klientide ootuste arvesse võtmise olulisest mõjust teenuse tulemuslikkusele, nagu teoreetiliste aluste analüüsis esile toodud Hongkongis läbiviidud uuringu tulemused näitasid (Crystal, 2007). Juhid kinnitavad, et esineb probleeme ja vajab arendamist organisatsioonisisene oskus vaadata teenuse elutsüklit läbi kliendi silmade. Samuti tuleks mõelda, kuidas teenuse käigus klientide tundeid, mõtteid ja ootusi paremini mõista, nagu tõi teoreetiliste aluste analüüsis välja Beauregard (*et al.* 2007), Chan (*et al.* 2004) ja Kosciulek (2005).

## Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuuri osas kinnitasid juhid kliendikeskseks juhtimiseks eelnevalt käsitletud töötaja ja kliendi vahelise suhte ning klienditöötajaga seotud võtmetegurite indikaatorite olulisi aspekte. Esmatähtsana joonistus taaskord välja klienditöötaja kui kõige olulisem teenuse kvaliteedi tagaja rehabilitatsiooniteenuse pakkumisel. Sellega seotud organisatsioonikultuuri arvamuste koondülevaade on autori poolt analüüsitud ja välja toodud joonisel 14.



**Joonis 14.** Mõtdekaart juhtide arvamustest organisatsioonikultuuri osas (autori koostatud).



Juhid toovad välja ootuse töötajatele käituda nn kokkulepetele vastavalt, kandes keskuse väärtusi. Analüüsitud vastustest selgus ka juhtide vastandlik soov. Ühelt poolt andes klienditöötajatele nn vabadus teha otsuseid vastavalt organisatsioonis kokkulepitud väärtustele, ent teisalt soovides suuremat kontrolli klienditöötajate käitumise üle. Loogiline põhjus on osutatud teenuse sisu jooksva kohandamise suur sõltuvus klienditöötajast, mis tekitab juhtides ebakindlust.

Teoreetilistest seisukohtadest ilmnes, et tugevat seost organisatsioonikultuuri ning töötaja-kliendi suhte vahel peetakse nähtavaks mitte ainult töötajale vaid ka kliendile. Ka juhtide hinnangutest saab järeldada, et neile on oluline aidata töötajal käituda vastavalt kokkulepitud väärtusele. Talve (2014) tõi välja, et „Aktsepteeritud käitumise põhimõtted on kirjas. Töötajate iseseisvus sõltub paljuski nende isikust ning otsesest juhist“. Juhid hindasid töötajate motiveeritust ja panustamist pigem kõrgeks. Leides, et organisatsioon panustab oma töötajatesse läbi koolituste, tunnustamise, kaasamise, informeerimise ning ka tasustamise organisatsiooni võimekust arvestades. Samuti leiti, et enamasti on väärtused organisatsiooni sees ning väärtused, mis kommunikeeritakse potentsiaalsetele klientidele, sarnased. Seega kinnitavad juhtide arvamused teoreetilises osas toodud järeldust (Ford, Bowen 2008; Kosciulek 2005; Chan *et al.* 2004; Timmons 2002), et kliendikogemus sõltub jõustatud töötajast ja loodud organisatsioonikultuurist.

### **2.3. Klienditöötajate arvamused kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmeteguritest**

Esimese sammuna läbi viidud andmete korrelatsiooni analüüsist selgub, et kliendikeskse juhtimise võtmetegurid on tihedas omavahelises monotoonses seoses. Seda nii kliendikogemuse juhtimise, kliendi osalemise suurendamise, kliendi ja töötaja vahelise suhte, teenuseelementide, kliendi tulemusele suunatuse kui organisatsioonikultuuri võtmetegurite indikaatoritena. Klienditöötajate intervjuude vastuseid analüüsides on töö autor käsitlenud kliendi osalemise suurendamise ning kliendi ja töötaja vahelise suhte võtmetegurite indikaatoreid. Esimesel juhul motiveeritud töötajate arusaama oma klientidest. Ja teisel juhul kahte üksikväidet koostootmise väärtuse ja kliendi kaasamise kohta. Põhjuseks on teoreetilises osas käsitletud kahe võtmeteguri oluline sisuline seotus antud väidete grupiga. Kliendi osalemise suurendamise osas täpsustas töö autor kahe üksikväite abil, kuidas

klienditöötajad näevad kliendi osalemise suurendamist. Motiveeritud töötajate arusaam oma klientidest andis infot, milliseks hinnatakse töötajate motivatsiooni ja organisatsiooni teadmused klientide vajadustest. Millest omakorda sõltub kliendi ja töötaja vahelise suhte tulemuslikkus. Joonisel 15 on toodud klienditöötajate arvamuste korrelatsiooni analüüsi tulemused (va olematud ja väga nõrgad seosed).

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(16)	(17)	(18)
Kliendikogemuse juhtimine (1)	1,00															
Arusaam oma klientidest (2)	0,62	1,00														
Motiveeritud töötajad (3)	0,71	0,61	1,00													
Organisatsioonikultuur (4)	0,46	0,48	0,57	1,00												
Tulemusele suunatus (5)	0,64	0,77	0,52	0,35	1,00											
Käitumise kirjeldamine (6)	-0,62	-0,24	-0,81	-0,56	-0,22	1,00										
Koostootmise väärtus (7)	0,21	0,54	0,18	0,32	0,56	0,11	1,00									
Kliendi kaasamine (8)	0,56	0,47	0,57	0,54	0,45	0,11	-0,68	1,00								
Korporatiivse identiteet (9)	0,37	0,23	0,21	0,29	0,12	-0,18	-0,16	0,19	1,00							
Klienditöötaja (10)	0,75	0,37	0,76	0,56	0,59	-0,63	-0,57	0,48	0,27	1,00						
Põhiteenus (11)	0,55	0,56	0,54	0,34	0,23	-0,17	-0,45	0,56	0,29	0,57	1,00					
Alternatiivsete kanalid (12)	0,53	0,27	0,28	0,21	0,34	-0,18	-0,07	0,26	0,29	0,45	0,42	1,00				
Teenusekeskkond (13)	0,56	0,23	0,32	0,34	0,42	-0,09	-0,11	0,44	0,32	0,31	0,52	0,35	1,00			
Emotsoonid (16)	0,69	0,65	0,56	0,48	0,63	-0,45	0,21	0,53	0,23	0,64	0,62	0,36	0,43	1,00		
Tunnetuslikud elemendid (17)	0,67	0,54	0,41	0,48	0,61	0,09	0,10	0,57	0,23	0,54	0,71	0,27	0,32	0,64	1,00	
Füüsiline akt. osalemine (18)	0,52	0,22	0,25	0,29	0,34	-0,06	-0,12	0,55	0,23	0,42	0,58	0,21	0,43	0,62	0,52	1,00

Arvamuste vahel tugev seos  $p \geq 0,6$

korrelatsioon on olulisuse nivool  $< 0,05$

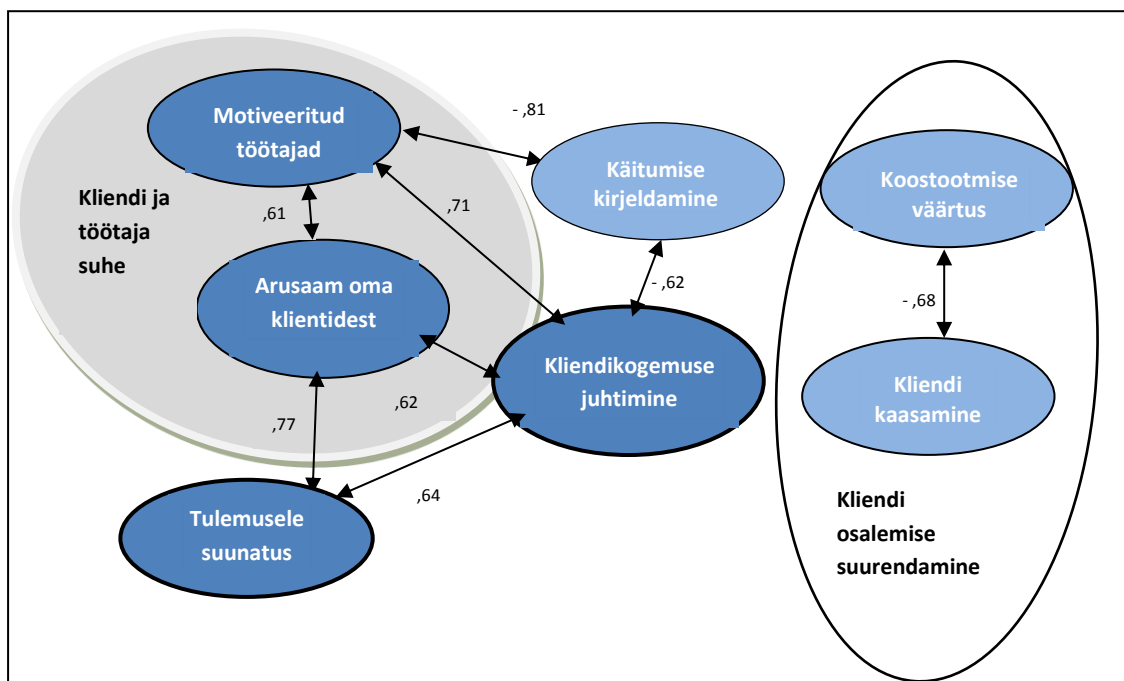
Arvamuste vahel nõrk seos  $p \geq 0,3$

**Joonis 15.** Klienditöötajate arvamuste seosed (täismahus vt lisa nr 6) Spearmani korralatsiooni alusel (autori koostatud).

Küsitluste andmete analüüsist selgub, et enamike võtmeteguri indikaatorite vahel esineb arvestava tugevusega seos (va organisatsioonikultuur ja kliendi osalemise suurendamine). Arvestades materjali rohkust, on töö autor esmalt jooniselt 15 käsitletud eraldiseisvana teenuseelementide ja kliendikogemuse dimensioonidega seotud võtmeteguri indikaatorit (vt ka joonis nr 16). Tugev seos esineb teadliku kliendikogemuse juhtimise, kliendi ja töötaja vahelise suhte ja tulemusele suunatuse võtmetegurite indikaatorite vahel, kus nendevaheline seos ehk korrelatsioonikordaja on  $p \geq 0,6$ . Teise olulise üldise seosena joonistub korrelatsiooni analüüsist tulemustest välja organisatsioonikultuuri nõrk seos ja kliendi osalemise ehk kaasamisega seotud kahe üksikväite vastandlikud tulemused, jäädes mõlemad eraldiseisvana monotoonsest seosest välja. Kolmanda olulise trendina joonistub välja klienditöötaja käitumise kirjeldamise üksikväite tugev negatiivne seos motiveeritud töötajate üksikväite ja kliendikogemuse juhtimise võtmeteguriga (vt joonis 15).

Esmalt eraldiseisvana on analüüsitud teenuseelementide ja kliendikogemusega seotud üksikväidete andmete omavahelist seotust (vt joonis nr 16). Oluline on välja tuua tunnetuslike elementide ja emotsioonide kui kliendikogemuse rohkemaarvulisem ning tugevam seotus võrreldes teiste võtmeteguritega.

Andmete korraldatsiooni analüüsi põhjal on joonistel nr 15-17 välja toodud klienditöötajate arvamused võtmetegurite indikaatorite, kahest üksikväitest koosneva võtmeteguri indikaatori (kliendi osalemise suurendamine), kahe redutseeritud andmete osa võtmeteguri indikaatori (kliendi ja töötaja suhe) ja olulisemate juhitavate teenuseelementide (sh olulised kliendikogemuse dimensioonid) omavaheliste seosed ning seoste tugevused. Arvestades küsitletud inimeste arvu (27 klienditöötajat), saab lugeda statistiliselt usaldatavaks tulemuseks  $p \geq 0,3$ . Sellest madalamad tulemused ei ole usaldusväärsed, näidates arvamustevahelist nõrka seost ja jäävad seetõttu edaspidisest analüüsist välja. Arvestades korrelatsioonianalüüsi puudusi, toob töö autor joonistel 16-18 välja ainult tugevate seostega ( $p \geq 0,6$ ) arvamused.



**Joonis 16.** Võtmetegurite (va teenuseelementide võtmetegur) omavahelised tugevad seosed korrelatsioonanalüüsi alusel ( autori koostatud).

Vastuste analüüsist selgus, et küsitluses osalenud klienditöötajad peavad kliendikeskse juhtimise rakendamisel kliendikogemuse juhtimist, kliendi ja töötaja suhet, tulemusele suunatust, põhiteenusega ja klienditöötajaga seotud teenuselemente ning

emotsioonidega seotud dimensioone olulisemateks võtmeindikaatoriteks. See on ka loogiline, sest sotsiaalteenuse õnnestumise peamine garantii on kõrge motivatsiooni, kutseetikaga ja pädevad töötajaid, kelle eesmärk on mõista kliendi vajadusi. Selle saavutamise eelduseks on usalduslik ja toetav kliendi ning töötaja vaheline suhe. Mille juhtimiseks on olulised klienditöötajaga seotud elemendid ja põhiteenusel osalemise käigus tekkiv kliendi emotsioon. Korralatsioon näitas kliendi ja töötaja vahelise suhte (sh motiveeritud töötajate ja arusaam oma klientidest) tugevat seost kliendikogemuse juhtimisega. Mis tähendab, et mida motiveeritumad on töötajad, seda kõrgemaks hinnati arusaama oma klientidest ja seda vajalikumaks peeti kliendikogemuse juhtimise rakendamist teenuse pakkumisel.

Teise olulise trendina joonistub tulemustest välja, et tulemusele suunatuse võtmeindikaator on tugevas seoses kliendikogemuse juhtimisega. Samuti selge arusaamaga oma klientidest. Kinnitades eelmist seost, mille kohaselt mida rohkem ollakse oma tegevuses tulemusele suunatud, seda kõrgemalt hinnatakse kliendikogemuse juhtimise väärtust. See tähendab, et läbi kliendikogemuse juhtimise on võimalik mõjutada mainitud indikaatoreid ja seeläbi ka kliendikeskset lähenemist oma töös.

Kolmandaks on võrreldes juhtide arvamusega klienditöötajate arvamus vastupidine küsimuses, mis puudutab klienditöötajate käitumise kirjeldamise vajadust. Siin valitseb tugev negatiivne korralatsioon kliendikogemuse juhtimise ja motiveeritud töötajate näitaja vahel. Oluline on tähelepanu pöörata kliendi osalemise suurendamise võtmetegurina käsitletud kahele üksikväitele, mille puhul klienditöötajad andsid kõrge hinnangu Astangu klientide kaasamiseks tehtud tegevustele. Leides, et organisatsioonis on kliendi kaasamine väärtuse loomisse julgustatud ja soodustatud. Teist üksikväidet, mis käsitles klientide poolset koostootmise väärtuse märkamist ja hindamist, hindasid klienditöötajad madalalt. Leides, et kliendid pigem eelistavad hoolimata soodsast keskkonnast jääda passiivseks väärtuse vastuvõtja rolli. Kahte üksikväidet iseloomustab tugev negatiivne korralatsioon. Mis näitab, et mida rohkem Astangu keskus tegeleb klientide kaasamisega, seda vähem kliendid seda hindavad. Samuti väärrib märkimist, et kliendi osalemise suurendamise võtmeteguri üksikväidete puhul ei eksisteerinud klienditöötajate arvamus kohaselt ühtegi tugevat seost teiste võtmetegurite

indikaatoritega. Tabelis 7 on toodud välja klienditöötajate arvamuste aritmeetilised keskmised ja standardhälbed, mille tulemusi on analüüsitud alljärgnevalt.

**Tabel 7.** Klienditöötajate arvamuste aritmeetilised keskmised ja standardhälbed.

Võtmeteguri indikaator või üksikväide	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
Teadlik kliendikogemuse juhtimine	3,69	0,73
Selge arusaam oma klientidest	3,38	0,93
Motiveeritud töötajad	3,65	0,53
Toetav organisatsioonikultuur	3,25	0,62
Kliendi tulemusele suunatus	3,10	0,58
Klienditöötaja käitumise kirjeldamise vajalikkus	2,14	0,51
Klient hindab koostootmise väärtust	2,85	0,58
Kliendi kaasamine on julgustatud ja soodustatud	3,69	0,48
Korporatiivse identiteediga seotud elemendid	3,15	0,56
Klienditöötajaga seotud elemendid (suhtumine, käitumine, välisus)	3,77	0,44
Põhiteenusega seotud elemendid	3,77	0,44
Alternatiivsete kanalitega seotud elemendid (koduleht, telefonikontakt, muu kommunikatsioon, meilid)	3,62	0,51
Teenusekeskkonnaga seotud elemendid (füüsiline ümbrus, disaini elemendid)	3,46	0,66
Teiste klientidega seotud elemendid	3,23	0,56
Teenusega kaasnevate kuludega seotud elemendid	2,75	0,62
Emotsioonid (näiteks rõõm, domineerivus, erutus, rahulolu, õnn, armastus, optimism, elevus, üllatus, viha, hirm, kurbus, häbi, rahulolematuse, mure, kadetus, üksindus)	3,93	0,31
Tunnetuslikud elemendid (avastamine, õppimine, mõtlemine, mõistmine, probleemi lahendamine, teised intellektuaalsed tegevused)	3,69	0,63
Füüsiline aktiivsus ja osalemine (seisimine, kõndimine, istumine, harjutuste tegemine)	3,69	0,75
Aistingu tajumine (nägemine, kuulmine, maitsmine, lõhn, tasakaal, temperatuur, kinesteetiline – nn tunnetamine läbi proovimise)	3,39	0,52
Teiste inimeste arvamus/reaktsioon	3,25	0,65
Loov mõtlemine (fantaseerimine, tuleviku planeerimine, elamine minevikus)	2,89	0,96

Küsitluse andmete analüüsist selgub lisaks eelnevale (vt tabel 7), et teadlik kliendikogemuse loomine on klienditöötajatele igapäevases töös oluline. Aga nii avatud küsimuste vastused kui ka standardhälbe kõrgem näitaja võrreldes teiste võtmeteguritega näitab, et klienditöötajate vastused teadliku kliendikogemuse juhtimise olulisuse osas on rohkem kõikuvad, st suurem kõikumine viitab arvamuste suuremale erinevusele vastanute hulgas. Seega klienditöötajate seas puudub selge läbiräägitud ühtne arusaam, mis täpselt tähendab kliendikogemuse juhtimine. Ja kas see samastub juba organisatsioonis juurutatud kliendikeskse lähenemisega üks ühele või mitte. Avatud küsimuste vastustest tõstatub peamise teemana, kas Astangu keskuses on süsteemselt juurutatud individuaalne lähenemine. Kas koos kliendiga koostatud individuaalse tegevusplaani ja selle tulemuslikkuse hindamise on piisav väitmaks, et

teadlik kliendikogemuse juhtimine on keskuses juurutatud. Klienditöötajad kinnitavad, et kollektiivsel tasandil hinnatakse teenuste tulemuslikust ja ka klientide rahulolu igaaastase rahulolu-uuringuga. Mis toob välja olulisemad sotsiaalteenustele omased emotsioonide mõõtmise nagu meeldimine, üld- ja teenuste lõikes rahulolu, saadud kasu, toe olemasolu ja kliendi kaasamise otsuste tegemisse.

Kokkuvõttes saab öelda, et klienditöötajad oma igapäevases töös kliendiga üks-ühele suheldes peavad oluliseks kliendikogemuse juhtimist. Leides samas, et keskuses puudub ühtne arusaam kliendikogemuse juhtimisest, mille laiem vajadus ja ulatus tuleks otsustamiseks eelnevalt organisatsioonis ühiselt koos klientidega läbi arutada. Oma klientidest selge arusaama võtmetegurina saab välja tuua, et klienditöötajate arvamuse aritmeetiline keskmine on madalam võrreldes teiste võtmeteguri indikaatorite tulemustega. Analüüsi tulemused on loogilised, kuna teenuseosutamisel lähtutakse kliendi vajadustest erinevates eluvaldkondades, et tõsta tema elukvaliteeti ja pakkuda võimalusi eneseteostuseks (holistlik lähenemine). See tähendab, et klienditöötaja peab võtma arvesse kliendi vajadusi ja võimalusi nii elamise, õppimise, töötamise, tervise kui ka vaba aja veetmisega seotud aspekte. Ning et teenuseosutamine toimub meeskonnatööna erinevate valdkondade spetsialistide poolt. Tegevuse laiahaardelisus ja multidistsiplinaarne meeskond muudab selge arusaama omamise kliendist keeruliseks ülesandeks. Kliendi tulemusele suunatuse võtmeteguri indikaatori kõige madalam aritmeetiline keskmine tuleneb süsteemi puudumisest, mis aitaks koguda, analüüsida ja jagada kliendi andmeid. Klienditöötajate avatud küsimuse vastused kinnitavad juhtide intervjuudes väljatoodud riski, mis viitab suurele sõltuvusele kontaktisikust teenuse jooksva kohandamise vajaduse korral. Mistõttu on oluline sobiva infosüsteemi toimimine, et tagada protsesside ja üksuste kaupa seotud olulise info liikumine.

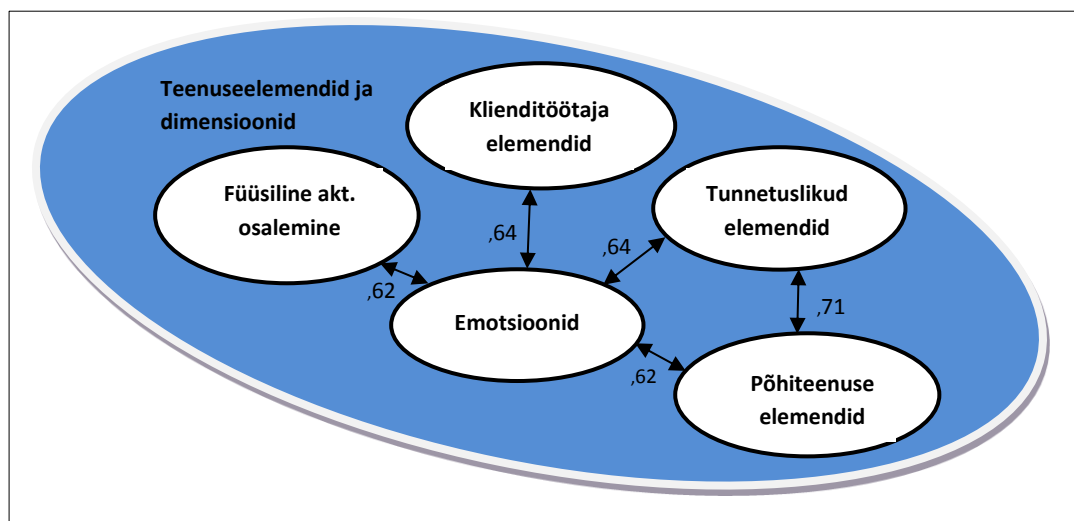
Kliendi osalemise suurendamise ehk kaasamise võtmeteguri indikaatori alla jäi klienditöötajate küsimustikus juba eelnevalt nimetatud kaks üksikvähidet. Esimene, mis käsitles klienditöötajate poolt enda tööle antud hinnangut. Ja teine, millega andsid klienditöötajad hinnangu kaasamise õnnestumisele. Oluline on siinkohal veelkord esile tuua kahe arvamuse olulist erinevust tulemuse osas. Klienditöötajad hinnangul on kliendi kaasamine julgustatud ja soodustatud. Samas aga leides, et klient pigem ei hinda koostootmise väärtust, eelistades eeskätt olla passiivne väärtuse vastuvõtja.

Juhtide ja klienditöötajate hinnang erineb aga oluliselt kaasamise õnnestumise üksikväite puhul. Kusjuures juhid leiavad, et klientidele on kaasamine alguses sageli ebatavaline olukord. Ning et õnnestumine sõltub nii kliendi teadlikkusest, motivatsioonist, professionaalsetest kui ka sõbralikest spetsialistidest. Analüüsi tulemuse ühe loogilise põhjusena võib välja tuua juhtide arvamust klientide ja klienditöötajate vastandlikest huvidest teenuseosutamise protsessi käigus. Kus erinevalt töötajatest, kliendid pigem ei väärtusta instrumentaalset eesmärki. Eelistades mitte liiga suurt pingutust nõudvaid väljakutseid, mis toodaks kindla eduelamuse. Samas on teenuse lõppeesmärgiks kliendi elukvaliteedi tõus, mille saavutamine eeldab alati kliendipoolset pikaajalist pingutust. Klienditöötajate avatud küsimuste vastuste analüüsist selgub, et teenuseosutamise protsessis kindlaks määratud olulistes punktides, nagu näiteks arenguestlusel, lepatakse kokku tema eesmärgid ning tegevused nende saavutamiseks. Lisaks tuuakse välja, et kõik õppijad saavad keskuse arengus kaasa rääkida läbi õpilasesinduse töö, arenguestluste süsteemi ning kaebuste ja ettepanekute süsteemi.

Kokkuvõtvalt saab tulemuste põhjal öelda, et keskkuses on teenuse saajate kaasamine ja osalemise suurendamine olulisel kohal. Aga keskkuses juurutatud tegevused pole olnud klienditöötajate hinnangul piisavad, selle saavutamiseks. Motiveeritud töötajate võtmeteguri indikaatori arvamuste aritmeetiline keskmine on kõrge. See näitab, et klienditöötajad hindavad töötajate motiveeritust kõrgeks ja näevad, et organisatsioon on orienteeritud töötajate kõrge motiveerituse eesmärgile. Avatud küsimuse vastustest saab järeldada, et organisatsioon värbamisel kui ka töötajate arendamisel väärtustab teadmisi, kogemusi ja kompetentse. Tegeledes süsteemselt nii arenguestluste käigus koolitusvajaduse hindamisel, siseriiklikel ja rahvusvahelistel koolitustel kui ka ühisürituste ja sporditegemise võimaluste pakkumisel töötajate motiveerimise ja arendamisega. Sellega tihedalt seotud organisatsioonikultuuri võtmeteguri klienditöötajate arvamuste aritmeetiline keskmine on madalam. Mis on peamiselt põhjustatud küsimusele: „Teie hinnangul on Astangu töötajad julgustatud langetama iseseisvaid otsuseid, võttes aluseks sisemised väärtused“ üksikväidetest antud madalama aritmeetilise keskmise hinnanguga. Oluline on siinkohal arvestada üksikväitena korrelatsiooni analüüsi sisaldanud küsimust klienditöötajate käitumise kirjeldamise vajaduse osas. See annab tulemuseks selge seisukoha, et käitumise

kirjeldamise järele puudub vajadus. Klienditöötajad, erinevalt juhtide arvamusest, ei pea vajalikuks klienditöötaja käitumise kirjeldamist. Tulemustest joonistub loogiliselt välja, et klienditöötajad ei tunneta alati, et nad oleks julgustatud langetama iseseisvaid otsuseid. Lähtudes sisemistest väärtustest, millega on ka loogilises seoses eelnevast analüüsist selgunud juhtide soov suurema reguleerimise järele kliendi ja töötaja suhte tasandil.

Analüüsides küsitluse andmete seoseid teenuseelementide ja kliendikogemuse lõikes ilmnes üldjoontes kaks omavahel seotud trendi. Esimene (vt joonis 17) trend näitab kõige tugevamaid seoseid omab kliendikogemuse klientide emotsioonidega, millel on tugev seos füüsilise aktiivse osalemisega (n seismine, kõndimine, harjutuste tegemine, proovimine).



**Joonis 17.** Teenuseelementide ja kliendikogemusdimensioonidega omavahelised tugevad seosed korrelatsioonanalüüsi alusel (autori koostatud).

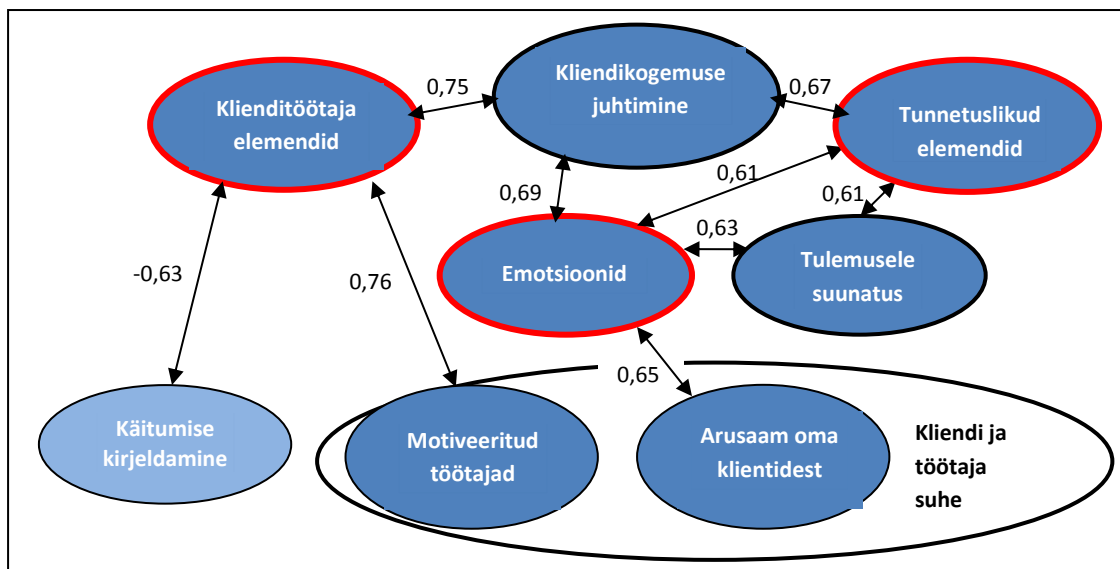
Kliendi emotsiooni kui olulisema kliendikogemust iseloomustava näitaja ümber koonduvad tugevate seostena olulisemad kliendikogemust mõjutavad teenusepakkuja poolt kontrollitavad teenuseelementid. Teine trend toob välja tugevad seosed kliendi emotsioone mõjutavate teenuseelementidega nagu klienditöötajaga, tunnetamisega ja põhiteenusega seotud elementid. Tulemused kinnitavad ka juhtide antud hinnangut, kus peeti läbivalt oluliseks rehabilitatsiooniteenuse osutamisel klientidesse suhtumist. Mis oleks klientide poolt tunnetatud kui võrdväärne, tavapärane ja võimaldaks neil kogeda mõistmist. Küsitluse andmete analüüsist (vt tabel 7) selgub, et klienditöötajad peavad kõige olulisemaks kliendikogemuseks emotsioone, füüsilist aktiivset osalemist ja



tunnetuslike elemente nagu avastamine, õppimine, mõistmine, probleemi lahendamine ja teised intellektuaalsed tegevused. Vähem olulisteks peeti aga teiste inimeste arvamust ja eriti madalat hinnati loovat mõtlemist. Kliendikogemuse osas on klienditöötajate arvamused sarnased juhtide omale. Loova mõtlemise madala hinnangu põhjuseks on, et üle poolte Astangu keskuse kliendisihtrühmast moodustab erivajadusega inimesed, kelle kognitiivsed võimed on häirunud, mistõttu joonistuvadki pigem olulisemana välja läbi proovimise ja tunnetamise tekkinud kliendi emotsioon, jättes viimaseks spetsiifilised vaimsed funktsioonid.

Põhinedes juhtide intervjuudele ja klienditöötajate avatud küsimuste vastustele, on Astangu keskuses olulisemate klienditeekonnal protsesside ja kliendikogemuse tippude ning languste määratlemisel juhtide ja klienditöötajate seisukohad olulises osas kattuvad. Lisas 4 toodud tabelis on koondatud juhtide ja klienditöötajate sellekohased arvamused. Tulemused kinnitavad nii korrelatsioonianalüüsi kui ka arvamuste aritmeetilised keskmiste tulemuste paikapidavust. Esiteks vajab esiletoomist klienditöötajate ja juhtide seisukoht, et kõik teenuseosutamise kliendikogemuse tipud või võimalikud langused on seotud otseselt kliendi ja töötaja suhtega ning sellega seotud tekkiva emotsiooniga. Teiseks on klienditeekonna protsessi analüüsist selgunud, et seotus enamiku olulisemate organisatsiooni poolt juhitud teenuseelementidega (klienditöötajaga, põhiteenuse komponentidega ja alternatiivsete kanalitega). Alternatiivsete kanalitega seotud teenuseelemente pidasid oluliseks mõlemad uuritavad grupid. See aga analüüsist tugeva seosena ei väljendunud, olles seotud nõrgalt kliendikogemuse juhtimise, tulemusele suunatuse võtmetegurite indikaatoritega ja klienditöötaja ning põhiteenuse elementidega.

Viimase ja olulise kogumina peab magistritöö autor vajalikuks analüüsida teenuseelementide ja kliendikogemusdimensioonide ning teiste võtmetegurite omavahelised tugevad seosed korrelatsioonanalüüsi alusel (vt joonis 18).



**Joonis 18.** Teenuseelementide ja kliendikogemusdimensiooni ning teiste võtmetegurite omavahelised tugevad seosed korrelatsioonanalüüsi alusel (autori koostatud).

Tulemused kinnitavad eelkirjeldatud seoseid, tuues lisaks välja kliendikogemuse juhtimise võtmeteguri indikaatori ja kliendikogemusdimensioonina emotsioonide juhtimise olulisuse ja tugeva seose teiste võtmeteguritega. Kliendikogemuse juhtimine on tugevas seoses klienditöötajaga seotud elementide, kliendi emotsioonide ja tunnetuslike elementidega. Tulemused on loogilised ja kinnitavad, et kliendikogemuse juhtimise keskseks küsimuseks on klienditöötajaga seotud elementide juhtimine. Pidades oluliseks töötaja välimust, käitumist ja suhtumist, mis loob aluse kliendi vajadustele vastava teenuse pakkumisele. Kliendikogemusena on kliendi emotsioon omakorda tugevas seoses lisaks eeltoodule veel tulemusele suunatuse võtmeteguri indikaatori ja tunnetuslike elementidega ning selge arusaamaga oma klientidest. Kliendikogemuse juhtimisega tegelevate klienditöötajatega seotud elemendid on tugevas seoses motiveeritud töötajate ja tugevas negatiivses seoses töötajate käitumise kirjeldamisega. See on ka loogiline, kinnitades veelkord eelnevalt analüüsist selgunud klienditöötajat kui kriitilist edufaktorit. Edu eelduseks on motiveeritud kompetentsed töötajad, kes soovivad piisavat otsustusvabadust, nägemata vajadust liigse tegevuse formaliseerituse osas. Kokkuvõtvalt saab öelda, et olulises osas juhtide ja klienditöötajate arvamused kattuvad, välja arvatud kliendiga koostootmise ehk kaasamise õnnestumise ning klienditöötaja tegevuse kirjeldamise vajaduse osas.

## **2.4. Kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite uuringu kokkuvõte ning ettepanekud võtmetegurite arvestamiseks**

Teoreetiliste aluste analüüsis määratletud kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite ja empiirilise uuringu tulemuste ülevaatlik kokkuvõte on toodud järgnevates tabelites 8-10.

Magistritöö autori poolt teooria põhjal määratletud kliendikeskse juhtimise võtmetegurid aitavad tagada klientidele vajadustele ja ootustele vastava rehabilitatsiooniteenuse pakkumise, mida kinnitavad ka juhid ning organisatsiooni kõige suuremat mõju omavad klienditöötajad. Seega on autori poolt teoreetiliste seisukohtade põhjal määratletud võtmetegurid olulised ning aitavad kaasa kliendikeskse juhtimise rakendamisele. Empiirilise uurimuse tulemus ühtib teoreetilistes alustes toodud Gummessoni (1993), Grönroosi (2013), Crystali (2007), Kosciuleki (2005), Vargo ja Luschi (2004) ja Ford ja Bowen (2008) ja Euroopa vabatahtlikus sotsiaalteenuste kvaliteediraamistikus toodud soovitusetega. Võtmetegurite omavahelised tugevad seosed mängivad olulist rolli kliendile tema vajadustele ja ootustele vastava holistilise kogemuse pakkumisel ning seega ka organisatsiooni edukusel.

Olulisemate võtmeteguritena koorusid välja teadlik kliendikogemuse juhtimine, kliendi ja töötaja vaheline suhe, teenuseelementide juhtimine ja kliendi tulemusele suunatuse võtmetegurite indikaatorid. Teenuseelementide juhtimise võtmeteguri raames uuritud kliendikogemuse elementide keskmises, enim mõjutatav teiste võtmetegurite poolt, olid tunnetuslike elementide ja kliendi emotsioonidega seotud dimensioonid, nagu tõi teoreetilistes alustes välja Beauregard'i (*et al.* 2007:78) kliendikogemuse komponentide seoseid kirjeldav mudel. Nii tugevate seostega võtmetegurite indikaatorid kui üksikvaidete seoste analüüsist selgus, et keerukas kliendikogemuse juhtimine on kliendikesse juhtimise alustala. See on enim mõjutatud klientidest sõltuvate subjektiivsetest teguritest, tulenevalt nende taju ja tausta erinevusest. Järelikult on sotsiaalteenuse osutajal esmatähtis mõista kliendi eelnevast kogemusest ja ootusest tulenevaid vajadusi teenuse väärtusele. See eeldab psühholoogilist laadi teadmiste suurendamist organisatsioonis. Oluline on mõista, et kuigi kliendikogemuse raames tuleb tegeleda paljude klientidest sõltuvate subjektiivsete teguritega, nagu näiteks

kliendil tekkiv emotsioon, siis juhtimise seisukohalt on tegemist olulise ja teostatava ülesandega, mis hõlmab pikemaajalist mõju. Läbiviidud uurimuse tulemused kinnitasid Kotri (2011) doktoritöös välja töötatud kliendikogemuse juhtimiseks vajaliku raamistiku asjakohasust Astangu keskses, et seada kliendikogemuse kvaliteedi tõstmise eesmärgi, mis tagab teenuse pikemaajalise mõju. Pikemaajalise mõju sisaldab nii kliendi elukvaliteedi tõusu kui ka kliendi käitumist vastavalt kogemusele, mida teoreetiliste alustes käsitleb Kosciuleki (2005) jõustatud kliendi teoreetiline raamistik. Lisaks kliendi elukvaliteedi mõjutamisele on tegemist ka lojaalsuse küsimusega, mis väljendub käitumuslikult kas naastes vajadusel ise uuesti teenusele või soovitudes teenust teistele. Tabelis 8 on toodud välja kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite uuringute kolm järeldust.

**Tabel 8.** Kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite uuringute järelduste koondkokkuvõte.

Teoreetiliste aluste analüüsi tulemus	Juhtide arvamuste analüüsi tulemus	Klienditöötajate arvamuste analüüsi tulemus
Võtmeteguritega arvestamine tagab kliendikesksuse.	Juhid kinnitavad võtmetegurite olulisust.	Kinnitavad võtmetegurite olulisust ja toovad esile tugevad suhted (va organisatsioonikultuuri ja kliendi osalemise suurendamise võtmetegur).
<b>Järeldus:</b> Määratletud võtmetegurid on olulised ja teineteisega tihedalt seotud.		
Kliendikeskne juhtimine eeldab kliendikogemuse juhtimist.	Oluline on kliendikogemuse juhtimise kontseptisooni lahtimõtestamine.	Samastub kliendikeskse lähenemisega, vajadus lahti mõtestada kliendikogemuse juhtimine.
<b>Järeldus:</b> Vajalik on organisatsioonisisene kolmepoolne (juhid, klienditöötajad ja kliendid) kliendikogemuse juhtimise kontseptisooni lahtimõtestamine.		
Teadliku kliendikogemuse juhtimise olulisus (sh taju aspekt) kliendikeskse juhtimis põhimõtete rakendamisel.	Arendamist vajab oskus seada eesmärgi ja mõõta teenusekasutaja kogemuse (sh taju aspekt) kvaliteeti.	Kinnitavad süsteemse kliendikogemuse juhtimise olulisust ja olemasolu (sh taju aspekt) nende igapäevases töös kliendiga. Arenguvajadust välja ei too.
<b>Järeldus:</b> Süsteemne kliendikogemuse juhtimine on keskne kliendikeskse juhtimise rakendamisel. Erinevad arvamused süsteemse kliendikogemuse juhtimise olemasolu osas.		

Kliendikogemuse juhtimise kontseptisooni lahtimõtestamine on oluline kolmepoolselt nii juhtide, klienditöötajate kui klientide vaatest lähtuvalt, nagu tõid teoreetilistes alustes välja Ford ja Bowen (2008). Hetkel assotsieerub organisatsioonis kahele osapoolle, klienditöötajatele ja juhtidele, kliendikogemuse kliendi rahuloluga. Mis saavutatakse

pakkudes kliendile võimalikult kvaliteetset teenust arvestades tema soove ja vajadusi. Peamine fookus on lõppeesmärgi saavutamisel. Vähem pööratakse juhtimissüsteemi tasandil aga tähelepanu kliendikogemuse taju aspektidele, mis aitab saavutada pikaajalisi eesmärke, liikudes kliendikeskse protsessi poole. Oluline on rohkem tähelepanu pöörata klientide vajaduste ja kogemuste jooksvale hindamisele, mida kinnitab teoreetilistes alustes Grönroos (2013) tuues välja, et tekkiv kliendikasutaja saab olla kõrge, madal või vahepealne ja ajas muutuv. Seetõttu on oluline mõista, et tegemist ei ole hetke tundega, vaid protsessi jooksul tekkiva tunnetatud väärtusega. Oluliseks osaks on siin teadmine, et kliendi kaasamine õnnestub sõltuvalt töötaja oskusest tajuda klienti. Klienditöötajad ei toonud otseselt välja teadliku kliendikogemuse juhtimise arengu vajadust organisatsiooni tasandil. Leides, et igapäevases töös nad tegelevad ka klientide taju aspekti arvestamisega. Siiski näitab kliendi osalemise suurendamise võtmeteguri seose puudumine teiste oluliste võtmeteguritega ning madal hinnang kliendi kaasamise õnnestumisele selget vajadust tegeleda süsteemselt organisatsiooni võimekuse tõstmisega kliendi tajumisel. Ilma motiveeritud ja teadliku kliendi olemasoluga pole kaasamine võimalik. Selle tagamiseks on vajalik usalduslik, sõbralik suhtumine, organisatsiooni hea maine ning professionaalsed ja pühendunud spetsialistid.

Olulist mõju omab kliendi ja töötaja vaheline suhe võtmetegurina kliendikeskse juhtimise rakendamisel, mis on tihedalt seotud kliendi tulemusele suunatusega. Tähtis on eristada pikaajalisi kliendi elukvaliteeti puudutavaid lõppeesmärke, mille saavutamine on kliendilt suurt pingutust nõudev. Ning lühiajalisemaid jooksvaid eesmärke, mille mõistmise ja eesmärgistamise läbi on võimalik kliendile jõukohaseid eesmärke sisaldav klienditeekond üles ehitada. Suhte õnnestumiseks on tähtis ühesuguse eesmärgi nimel töötamine, nagu tõi teoreetilistes alustes välja Wampold, Bordin, Al-Darmaki ja Kivlighan (Chan *et al.* 2004). Järelikult on oluliseks osaks klientide paremal mõistmisel motiveeritud töötajate olemasolu ja mõistmine, et kliendile loodav väärtus tekib igakordselt erinevate episoodide toimumise jooksul ning et väärtus sisaldab alati suhet kliendiga. Juhtide soov täpsemalt reglementeeritud klienditöötaja käitumisviisi järele tuleneb asjaolust, et teenuse osutamine toimub väljaspool jälgimisulatust. See teeb ebaõnnestunud suhte taastamise juhtimise keeruliseks väljakutseks. Siiski tuleb tuginedes ka näiteks Ford, Bowen (2008)

teoreetilistele seisukohtadele ja klienditöötajate arvamustele pigem eelistada toetavat organisatsioonikultuuri, mis on kvaliteedi, ülesande lahendamise suuna ja orienteerumise allikaks. Juhi roll väljendub oskuses aidata töötajatel käituda vastavalt kokkulepitud väärtustele. Mis tähendab, et õnnestunud kliendi ja töötaja suhte aluseks ei ole mitte kõrge tegevuste formaliseerituse aste, vaid jõustatud ja pädevad töötajad, mida kinnitas ka teoreetilistes alustes Jotsenkunnas ja Heikurainen (1997).

Oluline on kliendikogemuse määratlemine ja oluliste elementide juhtimine arvestades taju kontseptsiooni ajateljel. Olulisemad kliendikogemuse tekitamise elemendid on seotud klienditöötajate, põhiteenuse ja alternatiivsete kanalitega. Vähemolulised on aga teenusega seotud kulude, teiste klientide ja korporatiivse identiteediga seotud elemendid. Olulisemate kliendikogemuse dimensioonidena joonistus välja emotsioonide, tunnetamise ja füüsilise aktiivsuse ning osalemisega seotud dimensioonid. Vähemolulisematena aga loova mõtlemise ja teiste inimeste arvamusega seotud dimensioonid. Tulenevalt nii juhtide kui klienditöötajate arvamusest on senini süsteemselt tegeletud üksikute teoreetilistest seisukohtadest (Kotri: 2011) ilmnunud oluliste elementide juhtimisega, mis on organisatsioonis baasnõuetena tagatud.

Tähelepanu on leidnud ligipääsetavuse seisukohalt teeninduskeskkond ja teenuse hind ning põhiteenuse sisu. Kõik olulisemad teenuseelemendid ja kliendikogemused on seotud läbivalt kliendi taju aspektiga. Klient tahab tajuda suhtumist, mis on võrdväärne, tavapärane ja võimaldab kogeda mõistmist. Oluline on mõista, et tunnetuslik ehk kognitiivsed elemendid (avastamine, õppimine, mõtlemine, mõistmine, probleemi lahendamine, teised intellektuaalsed tegevused) on kesksed, sest pakutav kutserehabilitatsiooni teenus on suunatud uute oskuste õppimisele. Samas on loova mõtlemise madala hinnangu põhjuseks, et üle poolte Astangu keskuse kliendisihtrühmast moodustavad erivajadusega inimesed, kelle kognitiivsed võimed on häirunud. Mistõttu õppimise toetamiseks joonistuvadki olulisemana välja läbi proovimise ja tunnetamise tekkinud kliendi emotsioon, jättes viimaseks spetsiifilised vaimsed funktsioonid. Tabelis 9 on toodud välja kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite uuringute kolm järeldust.

**Tabel 9.** Kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite uuringute järelduste koondkokkuvõte.

Teoreetiliste aluste analüüsi tulemus	Juhtide arvamuste analüüsi tulemus	Klienditöötajate arvamuste analüüsi tulemus
Kliendi osalemise ja mõjuvõimu suurendamise olulisus, sest klient on alati väärtuse kaaslooja koos ettevõtte töötajate ja muude ressurssidega.	Kliendi kaasamise olulisus, õnnestumise võtmelemendid on usaldus, info jagamine, hea maine ja professionaalsed spetsialistid. Kliendid on enamasti aktiivsed ja väärtustavad koostootmist, eelnev kaasamise kogemus vähene.	Klientide kaasamise olulisus, leides, et klienditöös on kliendi mõjuvõimu suurendamine julgustatud ja soodustatud. Kliendid pigem ei märka koostootmise väärtust, eelistades pigem passiivset väärtuse vastuvõtja rolli.
<b>Järeldus:</b> Oluline on kliendi kaasamine, et suurendada kliendi aktiivsust. Erinevad arvamused kliendi osalemise suurendamise õnnestumise osas.		
Kliendi ja töötaja vahelise suhte olulisus, sest kliendile loodav väärtus tekib igakordselt erinevate episoodide toimumise jooksul ja väärtus sisaldab alati suhet kliendiga.	Oluline on kliendi ja töötaja vahelise suhte õnnestumine. Vajadus on sõnastada kliendikogemusega seotud töötajate käitumisviisi. Suhte loomise keerukus tuleneb olukorrast, kus klient pigem eelistab erinevalt töötajatest, mitte liiga suurt pingutust nõudvat eesmärki.	Kliendi ja töötaja suhte olulisus. Suhte keerukuse tulenev vastandlikest eesmärkidest. Klienditöötajad ei pidanud vajalikuks kliendikogemusega seotud käitumisviisi kirjeldamist, pidades olemasolevat piisavaks.
<b>Järeldus:</b> Oluline on kliendi ja töötaja vaheline suhe. Erinevad arvamused klienditöötaja käitumisviisi kirjeldamise vajaduse osas. Teenuseostamise protsessis esinev konflikt kliendi ja töötajate teenuseeesmärgi osas.		
Kliendikogemuse pakkumisega käib kaasas kliendikogemus-dimensioonide määratlemine ja oluliste elementide juhtimine võttes arvesse taju kontseptsiooni läbi aja.	Kliendikogemuse dimensioonid sh teenuseelemendid vajavad lahtimõtestamist ja eesmärgistamist, olulisemad klienditöötajate, põhiteenuse ja alternatiivsete kanalitega seotud elemendid. Olulisemad dimensioonid emotsioonide, tunnetamise ja füüsilise aktiivsuse/osalemisega seotud.	Peetakse oluliseks lahtimõtestamist, et lähtuvalt tegevuse sisust sisustada kliendi holistiline kogemus. Prioriteedid on samad, nii juhitud elementide kui ka dimensioonide osas.
<b>Järeldus:</b> Peetakse oluliseks kliendikogemusdimensioonide lahtimõtestamist ja eesmärgistamist. Kliendikogemuse elementide ja dimensioonide prioriteedid samad.		

Tuginedes Astangu keskuse juhtide ja klienditöötajate arvamusele, on kliendi tulemusele suunatus oluline. Oluline on kliendi vajadustele ja ootustele vastamine. Tuues välja, et senine tulemuste juhtimine käib peamiselt läbi objektiivsete mõõdikute, pöörates vähem tähelepanu kliendikogemuse mõõtmisele. Ollakse ühel meelel, et igas teenuse etapis (va pärast teenuse tarbimist) tuleb rohkem tähelepanu pöörata kliendi vajaduste ja ootuste mõistmisele. Mis eeldab psühholoogilist laadi teadmiste suurendamist organisatsioonis ja sobiva kliendiinfosüsteemi loomist. Tuuakse välja, et kõige parem on teadmine tarbimise kontekstis ja kõige viletsam kliendi eelneva

kogemuse osas. Peetakse vajalikus suurendada organisatsiooni teadmist klientide vajaduste kohta igas teenuse etapis võrdselt (va pärast teenuse tarbimist). Samuti jooksvat kliendikogemuse mõõtmist, sest vastasel korral pole võimalik pakkuda klientidele pikas perspektiivis tulemuslikku kutserehabilitatsiooniteenust.

Organisatsioonikultuuri osas leidis kinnitus juba eelpool käsitletud kliendi ja töötaja vahelise suhte kui võtmeteguri tähtsus. See on seotud toetava organisatsiooni kultuuriga, mida ei saa kiiresti ja lihtsalt käitumisjuhistega muuta, vaid tuleb samm-sammult koostöös juhtide, klienditöötajate ja klientidega luua. Kutserehabilitatsiooniteenuse kvaliteet saab baseeruda eelkõige klienditöötajate kõrgel motivatsioonil, kvalifikatsioonil, iseseisvusel ja teenuse kvaliteedi isiklikul mõistmisel.

**Tabel 10.** Kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite uuringute järelduste koondkokkuvõte.

Teoreetiliste aluste analüüsi tulemus	Juhtide arvamuste analüüsi tulemus	Klienditöötajate arvamuste analüüsi tulemus
Kliendi tulemusele suunatuse olulisus, mis keskendub klientide vajaduste ja ootustele (sh kliendi subjektiivne hinnang). Oluline on valdkondade vaheline integratsioon. Kvaliteeditase on defineeritav läbi kliendi ootuste ja kogemuste vahena.	Tulemusele suunatus on oluline (sh valdkonnaülene otsustusmehhanism), et mõista klientide vajadusi ja ootusi. Vajalik on luua vajadustele vastav kliendiinfosüsteem ja kaasata psühholoogilist laadi teadmisi.	Esineb probleeme klientide vajaduste ja ootuste mõistmisel, peetakse vajalikus suurendada organisatsiooni teadmist klientide vajaduste kohta igas teenuse etapis (va pärast teenuse tarbimist) ja juurutada kliendikogemuse mõõtmist.
<b>Järeldus:</b> Peetakse oluliseks kliendi vajadustele ja ootustele vastamist, tuues välja, et senine tulemuste juhtimine käib peamiselt läbi objektiivsete mõõdikute ja pöörates vähem tähelepanu kliendikogemuse mõõtmisele. Tuleb rohkem tähelepanu pöörata kliendi vajaduste ja ootuste mõistmisele, mis eeldab psühholoogilist laadi teadmiste suurendamist organisatsioonis.		
Organisatsioonikultuur on kvaliteedi, ülesande lahendamise suuna ja orienteerumise allikaks, Kliendikogemus sõltub jõustatud töötajast ja loodud organisatsioonikultuurist.	Töötajatele on ootus käituda kokkulepetele vastavalt, kandes keskuse väärtusi. Kollegiaalne otsustamine on levinud, iseseisva otsustamise puhul oht saada negatiivset kriitikat. Teenuse osutamise kvaliteedi suur sõltuvus kliendi kontaktisikust. Juhid peavad vajalikuks pöörata enam tähelepanu klienditöötajate suhtumise ja käitumise juhtimisele.	Klienditöötajad peavad organisatsioonikultuuri ja selle mõju oluliseks, pidades alustalaks kõrgelt motiveeritud töötajaid. Klienditöötajad peavad juhtide rolliks aidata töötajal käituda vastavalt kokkulepitud väärtustele, peavad oluliseks omada piisavat otsustusvabadust teenuse osutamise hetkel, pidamata alati vajadust kollegiaalse otsustamise järele.
<b>Järeldus:</b> Oluline on kliendikesket juhtimist toetav organisatsioonikultuur, juhid hindavad vajadust klienditöötajate suhtumise ja käitumise juhtimise osas, st pidades vajalikuks määratleda täpsemad kvaliteedinormid. Klienditöötajad näevad, et teenuse kvaliteet baseerub pigem kõrgel motivatsioonil, kvalifikatsioonil, iseseisvusel ja teenuse kvaliteedi isiklikul mõistmisel ja ei pea vajalikuks töötajate käitumise kirjeldamist.		



Tulenevalt Astangu keskuse juhtide ja klienditöötajate arvamustest ning arvestades magistritöö autori poolt teoreetiliste seisukohtade põhjal määratletud kliendikeskse juhtimise võtmetegureid, on Astangu keskusel ruumi arenguks igas võtmetegurite fookusvaldkonnas. Kuigi kliendikeskse juhtimise keskmes olnud kliendikogemuse juhtimine on esmapilgul uudne lähenemine, siis enamasti läbivalt käsitletud teemad on teada ja tuntud eduka organisatsioonijuhtimise alustõed. Suurimad puudujäägid ilmsid kliendikogemuse juhtimise, klientide osalemise suurendamise ehk kaasamise osas. Samuti kliendi ja töötaja suhte ning eelnevaga tihedalt seotud kliendile nähtavate oluliste teenuseelementide ja kliendikogemusdimensioonide juhtimise osas. Tähelepanu vajavad ka teenuse kvaliteeti tagava organisatsioonikultuuri kasvatamine, mille parim tagaja on kõrge motiveeritud, professionaalsed ja kõrge kutsetikaga klienditöötajad.

**Tabel 11.** Ettepanekud kliendikeskse juhtimise võtmetegurite arvestamiseks.

<b>Astangu keskuse puudujääk</b>	<b>Ettepanek võtmetegurite arvestamiseks</b>
Kliendikeskse juhtimise, eelkõige kliendikogemuse juhtimise osas võtmetegurite teadmuse puudus.	Viia kurssi juhtkond, töötajad ja kliendid, koostöös töötajate ja klientidega analüüsida organisatsiooni olukorda, vajadusel koostada arenguplaan.
Teenusekasutaja kogemuse (sh taju aspekt) kvaliteedi vähenemine juhtimine ja hindamine.	Võimalusel koostöös töötajate ja klientidega oluliste kliendikogemuse dimensioonide ja teenuseelementide prioriteetsuse järjekorda seadmine.
Liiga ühekülgne oskus seada eesmärgid ja mõõta teenuse tulemuslikkust, vähenemine teadmine, kuidas kliendile pakkuda väärtusettepanekuid.	Võimalusel viia läbi töötajate ja juhtide ühiseid koolitusi teemal, kuidas seada eesmärgid ja mõõta lõppkasutaja kogemuse kvaliteeti. Põhjusel, et tajutav kasutaja kogemus ja lõppkasutaja väärtus on psühholoogilist laadi on oluline koolitusse kaasata käitumisteaduste teadmisi.
Teenuseostamise protsessis esinev konflikt kliendi ja töötajate teenuseeesmärgi osas.	Klienditeekonnal oluliste episoodide määratlemine, mille jooksul kliendile loodav väärtus tekib, et klienditeekonnal koostöös õpilasesindusega fikseerida kliendile olulised episoodid, kus on oluline kliendi poolt püstitatud lühemate eesmärkide seadmine.

Erinevad arvamused klienditöötaja käitumisviisi kirjeldamise vajaduse osas.	Võimalusel viia läbi ühine arutelu juhtide, töötajate ja õpilasesindusega ning leppida ühiselt kokku, millises ulatuses ja millistes punktides on vajalik töötajate käitumisviisi kirjeldada või piisab juba kirjeldatud kvaliteedi- ja eetikapõhimõtetest, ning pigem toetada lähenemist, kus teenuse kvaliteet baseerub personali kõrgel kvalifikatsioonil, iseseisvusel ja teenuse kvaliteedi isiklikul mõistmisel.
	Leida võimalusi, erinevaid võtteid kasutades, levitada väärtusi igal organisatsiooni tasandil, nn levitades nn „ringi kõndides“ väärtusi ja modelleerides nn kokkulepitud käitumist organisatsioonis.
Probleemid klientide koostootmise ehk kaasamise õnnestumisega.	Pöörata tähelepanu kaasamise teemadele, uurida kaasamiseproblemaatikat lähemalt, nii klienditöötaja kui kliendi vaatest lähtuvalt, koostada tulemustest lähtuv tegevuskava.
	Võimalusel läbi kogemusnõustamise ja koolituse tõsta kliendi teadlikust ja motivatsiooni olla aktiivne teenuse väärtuse looja teenuse osutamise protsessis.
	Võimalusel läbi koolituste kasvatada juhikompetentse, mis aitab toetada töötajaid kliendisuhete ülesehitamise, et kasvaks oskus luua väärtust koostöös kliendiga.
	Võimalusel pakkuda klienditöötajatele koolitust, mis annab inimsuhete juhtimisoskuse kohta põhjalikud teadmised.
Valdkonnaülese vajadustele vastava kliendiinfosüsteemi puudumine.	Luu valdkonnaülese kliendiinfosüsteemi, et tuvastada ja kasutada ära võimalusi klientidele väärtuse loomiseks.
Esineb probleeme klientide vajaduste ja ootuste mõistmisel, igas teenuse etapis (va pärast teenuse tarbimist).	Vaadata üle klientide hindamismetoodika, lisades juurde osa, mis aitab kliendi ootusi ja vajadusi jooksvalt kindlaks teha, arvestades kliendi elukvaliteeditõusu. Arendustegevuse käigus tutvuda maailmas tunnustatud elukvaliteedimõõtmismetoodikatega, võttes sobivaim rahvusvaheliselt tunnustatud metoodika organisatsioonisisese hindamismetoodika aluseks.

Astangu keskuse teenusekvaliteedil põhineva hea maine säilitamiseks ja arendamiseks tuleb juhtkonnal ning klienditöötajatel viia esmalt end kurssi kliendikeskse juhtimisega. Eelkõige kliendikogemuse juhtimise põhitõdedega, selle eeliste ja väljakutsetega ning autori poolt määratletud võtmetegurite ja nende tagamaadega. Teoreetilistest alustest

lähtuvalt tuleks teha põhjalik keskusesisene analüüs hindamaks erinevate üksuste ja protsesside vastavust ning sobivust kliendikogemuse juhtimise rakendamisel. Analüüsi tulemusel peaks koostama juhtide ja töötajate nägemuse arenguplaanist, tagamaks täienduste elluviimise. Koostatud arenguplaani läbi arutamine õpilasesindustega, viies vajadusel läbi põhjalikum analüüs klientide hulgas, tõstaks tulemuste usaldusväärsust. Klientide poolt täiendatud arenguplaani põhjal koostada keskuse arenguplaan peaks saama Astangu keskuse strateegilise plaani ja tööplaani osaks. Astangu keskuse arengu seisukohalt on oluline kõikide töötajatel ennast kurssi viia analüüsi tulemusel selgunud kliendikeskse juhtimise võimalustega.

Magistritöö järeldest selgub, et kliendi ja töötaja vaheline suhe on rehabilitatsiooniteenuse kõige olulisem võtmetegur. Seega peab keskus esmajoonel pöörama tähelepanu professionaalsele kliendi ja töötaja suhte ülesehitamisele. Tuleb mõista, et rehabilitatsiooniteenuse õnnestumiseks peab kliendiga suhtlemine olema võrdväärne, vahetu ja personaalne ning tulemusena peab klient tundma end turvaliselt. Tulemuslikult osutatud teenus tekitab kliendil usalduse teenuseosutaja suhtes, mis on heaks aluseks edasiseks koostööks. Kliendi osalemine ehk kaasamise õnnestumine sõltub klienditöötajate professionaalsusest ja motivatsioonist. Juhtkonnal tuleb rohkem teadvustada, et klienditöötajad osutuvad kriitiliseks eduteguriks, kelle koolitamise, motivatsiooni tõstmise ja tasustamisega seotud küsimustega on oluline tegeleda.

Esmalt tuleb tegeleda kliendi tajumise oskuse arendamisega. Selleks tuleb koostöös töötajate ja klientidega seada olulised kliendikogemuse ja teenuseelementide prioriteedid järjekorda. Aluseks on juba teadaolevate rehabilitatsiooniteenuste omaduste prioriteetsus. Seejuures tuleb pöörata erilist tähelepanu omadustele, mis on kliendile märgatavad. Igas etapis sisaldab rehabilitatsiooniteenuse kasutamine kliendipoolt tajutavat kvaliteeti, mis on asjakohane kui vastab kliendi väärtustootlusele.

Teisalt tuleb tegeleda eesmärkide seadmise oskuse arendamisega. Eeskätt tuleb tähelepanu pöörata psühholoogilist laadi eesmärkide seadmisele ja mõõtmisele. Seniste peamiselt objektiivsete lõpptulemust näitavate mõõdikute kõrvale on vaja ka klientidest sõltuvate subjektiivsete teguritega arvestamist, mis tulenevad nende taju ja tausta erinevusest. Selleks on vajalik pakkuda juhtidele ja töötajatele ühiseid koolitusi, mis

käsitlevad käitumisteaduste teadmisi, et kasvaks suutlikkus vaadata teenuse pakkumise protsessi kliendi vaatekohast.

Magistritöö uuringu põhjal saab järelda, et koosloomise väärtustamise keskmes on kliendikogemus. Mis näitab, et selle käigus tekkivad kliendiemotsioonid on osa vahetustehingust, mõjutades oluliselt teenuse tulemuslikkust. Olulise sammuna tuleb klienditeekonnal määratleda olulised episoodid, mille jooksul kliendile loodav väärtus tekib. Selleks tuleb klienditeekonnal koostöös õpilasesindusega fikseerida punktid, kus on oluline kliendi poolt püstitatud lühemate eesmärkide seadmine. Tulemus tuleb kirja panna, kaasates tulemuse arutellu võimalusel kõik keskuse liikmed. Peale arutelu tuleb sisse viia olulised täiendused ja teavitada keskuse kõiki liikmeid lõpptulemustest. Antud lähenemine aitab vähendada hetkel eksisteerivat vastandlike huvisid kliendi ja klienditöötaja vahel, kus kliendid pigem ei väärtusta suurt pingutust nõudvat instrumentaalset eesmärki. Samas on rehabilitatsiooniteenuse lõppeesmärgiks kliendi elukvaliteedi tõus - kas siis sõprade, parema hakkamasaamise, hea hariduse, töökogemuse või hoopis töökoha näol. Selle saavutamine eeldab alati kliendi poolset pikaajalist pingutust. Rehabilitatsiooniteenuse lühemateks etappideks jagamisega ja iga etapi eesmärgistamisega vastavalt kliendi võimetele vähendame konflikti ning loome eelduse pingutust nõudva lõppeesmärgi saavutamisele.

Eelnevaga on tihedalt seotud kaasamise problemaatika, millele tuleb magistritöö järelduste põhjal tähelepanu pöörata. Kaasamise juures on oluline uurida problemaatikat nii klienditöötaja kui kliendi vaatest lähtuvalt. Läbiviidud uuringu tulemustel tuleb koostada tegevuskava, mis saab keskuse strateegilise ja aastatööplaani osaks. Oluline on kõikide osapoolte koolitamine. Kliente tuleb kogemusnõustamise ja koolitustega muuta teadlikumaks ning motiveerida olema aktiivne väärtuse looja teenuse osutamise protsessis.

Klienditöötajatele tuleb pakkuda koolitusi inimsuhete juhtimisoskuse kohta. Juhid peavad teadvustama oma rolli aitamaks töötajatel käituda vastavalt kokkulepitud väärtustele. Oluline on ka juhtide koolitus, et toetada töötajaid kliendisuhete ülesehitamisel. Teisena saab erinevaid võimalusi ja võtteid kasutades levitada väärtusi igal organisatsiooni tasandil. Nõ levitades „ringi kõndides“ väärtusi ja modelleerides kokkulepitud käitumist organisatsioonis. Magistritöö käigus selgunud juhtide ja

klienditöötajate arvamused klienditöötaja käitumisviisi kirjeldamise vajaduse osas tuleb ühiselt läbi arutada koos õpilasesindusega. Tulemuste osas tuleb kokku leppida, kas ja millises ulatuses on lisaks olemasolevale vajalik töötajate käitumisviisi kirjeldada. Või piisab juba kirjeldatud kvaliteedi- ja eetikapõhimõtetest ning pigem tuleks toetada lähenemist, kus teenuse kvaliteet baseerub personali kõrgel kvalifikatsioonil, iseseisvusel ja teenuse kvaliteedi isiklikul mõistmisel. Töö autor usub, et olukorras, kus teenuse osutamine toimub väljaspool jälgimisulatust, on tugev organisatsioonikultuur töötajale orienteerumise allikas ning selle tugevdamisega tuleb süsteemselt tegeleda.

Klientide vajaduste ja ootuste mõistmise osas ilmnes uuringu tulemusel probleeme igas teenuse etapis (va pärast teenuse tarbimist). Lisaks on probleemiks valdkonnaülese kliendiinfosüsteemi puudumine. Tuleb tutvuda maailmas tunnustatud elukvaliteedimõõtmismetoodikatega, võttes aluseks sobivaim organisatsioonisisene hindamismetoodika. Arendustegevuse käigus tuleb arvestada antud uuringu tulemusi sh kliendikogemuse juhtimise spetsiifikat. Vastavalt laiapõhjaliselt läbiräägitud vajadustele tuleb luua vastav valdkonnaülene kliendiinfosüsteem. Mis aitaks koguda, jagada ja analüüsida kliendi andmeid ning ennustada kliendi vajadusi pika teenusekestvuse jooksul.

Kui rehabilitatsiooniteenust pakkuvas organisatsioonis mõistetakse ja ollakse teadlikud kliendikeskse juhtimise võtmetegurite sisuga, tehakse koostööd arutades ühiselt juhtide, klienditöötajate ja klientidega koos võimaluste üle, siis üheskoos tegutsedes on tagatud kliendi suurem mõistmine ja teenuse tulemuslikum juhtimine.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli teha ettepanekud rehabilitatsiooniteenuseid pakkuva organisatsioonile kliendikeskse juhtimise rakendamise võtmetegurite arvestamiseks.

Käesolevas magistritöös käsitletakse mõistet kliendikeskne juhtimine. Selle analüüs annab sotsiaalteenuse pakkujale võtmetegurite nagu kliendisuhete kvaliteedi, personaalsuse, erandite võimaldamise ja kliendile täislahenduste pakkumise juhtimiseks vajalikke juhtnööre. Töö fookus on küsimusel, kuidas panna paika mõõdetavaid asjakohaseid kliendikogemuse kvaliteedi eesmäärke, mida aitab lahendada Kotri (2011) poolt väljatöötatud kliendikogemuse juhtimise ja tekitamise raamistik. Töös lähtutakse kliendikogemuse juhtimisest, mis tegeleb organisatsiooni ja klientide vastastikuse mõjuga, mis on segu organisatsiooni füüsilisest sooritusest, stimuleeritud meeltest ja tekkinud emotsioonidest. Pakkudes laiemat mõistmist kliendikeskse juhtimise põhitõdedest, eelistest ja väljakutsetest rakendamisel sotsiaalteenuste (rehabilitatsiooniteenuste) valdkonnas.

Töö teoreetilises osas analüüsis töö autor kliendikeskse juhtimise üldaluseid ja olemust, tuues välja erinevate võtmetegurite ja asjaolude koosmõju, mida on vaja klientidele väärtuse loomiseks juhi poolt arvestada. Magistritöö pööras tähelepanu sihtgrupi eripäradele, tuues välja teoreetilise tagapõhja sotsiaalteenuste kvaliteedi tunnuste ja tagamise meetmetes. Ning võttes aluseks, et sotsiaalteenused on Euroopa riikides määratletud kui põhiõigus, st. et kõikidel inimestel on õigus tema vajadusele vastavatele teenustele. Töö teoreetilise osa olulisima tulemusena määratles autor kliendikeskse juhtimise võtmetegurid. Milleks on kliendikogemuse loomine, kliendiga koostootmine ehk kliendi kaasamine, kliendi ja töötaja vaheline suhe, kliendile nähtavad teenuseelemendid, kliendi tulemusele suunatus ja organisatsioonikultuur. Kõigi nimetatud võtmetegurite määratlemisel võttis töö autor arvesse Euroopas laiapõhjaliselt kokkulepitud soovituslikke sotsiaalteenuste kvaliteedipõhimõtteid. Samuti viies läbi võrdluse kliendikeskse juhtimise teoreetilise üldaluste ja Euroopa vabatahtliku sotsiaalteenuste kvaliteediraamistikus toodud kvaliteedi põhimõtete vahel. Kõigi võtmetegurite puhul andis töö autor teoreetilise ülevaate nende mõjust kliendikeskse juhtimise rakendamisele. Kliendikogemuse loomise juhtimine tagab klientidele väärtuse

loomise detailsemalt, juhtides teadlikult organisatsiooni ja klientide vastastikust mõju läbi juhitavate teenuselementide. Klientide ja organisatsiooni vastastiku mõju edukus sõltub kliendi ja töötaja suhtest, mida toetab tugev organisatsioonikultuur. Viimane aitab omakorda mõista klientide vajadusi ja ootusi teenusele. Klientide vajaduste ja ootuste parem mõistmine ning usaldusväärne suhe kliendi ja töötaja vahel aitab kaasa kliendi teenusel osalemise ja mõjuvõimu suurendamisele. Selle tulemusel toimub edukas kogemusliku pädevuse sidumine professionaalse pädevusega ja teenuse tulemuslikkuse tõus. Kliendikeskse juhtimise lähenemise õnnestumine sõltub motiveeritusest ja professionaalsetest klienditöötajatest, kelle tähelepanu peab minema klientide kaastootmise motiveerimise tähtsusele või vajalikule klientide eestvedamisele. Selleks, et üheskoos seada kliendikogemuse kvaliteedi eesmärgid ning fikseerida nõuete tase, mis teenusena peab pälvima kliendi sihtgrupilt positiivse taju, emotsiooni, mõtteid ja suhtumise. Juhtide oluline roll on pakkuda tuge ja toetavat keskkonda kliendi ning organisatsiooni edukaks koostoimeks, aidates klienditöötajatel mõista ja ennustada kliendi vajadusi.

Töö empiirilises osas kasutas töö autor kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit, et kontrollida teoreetilises osas kogutud info paikapidavust. Ning täiendavalt uurida kliendikeskse juhtimise tegelikkuses eksisteerivaid probleemide ja edu aluseid. Kvalitatiivses uuringus viis autor läbi 7 poolstruktureeritud süvaintervjuud nii kliendikeskse juhtimise võtmetegurite asjakohasuse kui ka kliendikeskse lähenemisel esinevate probleemide ja edu põhjuste väljaselgitamiseks. Kvalitatiivsel uuringul osalenud juhid olid kõik vähemalt kaheaastase töökogemusega uuritavas organisatsioonis ja uuring kattis juhtkonda tervikuna. Intervjueeritud juhtide arvamusi võrdles autor teoreetilise osa tulemustega ning koostas selle põhjal kvantitatiivse uuringu sisendi. Kvantitatiivse uuringu teostas autor elektroonilise küsitluse vormis. Eesmärgiks oli hankida laiem hinnang teoreetilises osas kogutud ning juhtide arvamusega täiendatud infole. Samuti saada täpsustusi kliendikeskse juhtimisega seotud võtmeteguritega seotud rahulolu ning nende omavahelise mõju kohta. Kvantitatiivse uuringu valimisse lisas autor klienditöötajad, kes omasid otsest vastutust kliendi rehabilitatsiooniprotsessi kui terviku ees. Küsimustikule vastas 27 klienditöötajat. Valimis olid isikud, kes vastutavad klientide tundma õppimise ja info jagamise ning igapäevaelus kutse-, töö- ja vabaaja valdkonnas arengutoe pakkumise eest.

Kvantitatiivse uuringu andmete analüüsil viis autor läbi nii andmete usaldusväärsuse kui ka kooskõla analüüsi andmete mahu redutseerimise eesmärgil. Samuti andmete korrelatsiooni analüüsi võtmetegurite omavaheliste monotoonsete sõltuvuste väljaselgitamise eesmärgil. Nii juhtide intervjuudest kui ka klienditöötajate uuringust saadud tulemusi kasutas töö autor empiirilise osa viimase uurimisülesande täitmiseks.

Töö empiirilise osa viimase uurimisülesande täitmiseks ja magistritöö eesmärgi saavutamiseks koostas töö autor kliendikeskse juhtimise võtmetegurite uuringu järeldused. Ning tõi välja peamised soovitusel rehabilitatsiooniteenuse valdkonnas tegutsevale Astangu Kutser rehabilitatsiooni Keskusele kliendikeskse juhtimise võtmetegurite rakendamiseks vastavalt uuringu tulemustele.

Autori kliendikeskse juhtimise võtmetegurite rakendamise uuringust järeldus, et töö autori poolt teoreetilises seisukohtade põhjal määratletud võtmetegurid on olulised ning aitavad sotsiaalteenuse osutamisel kaasa kliendi nõuete täitmisele. Võtmetegurite omavahelised tugevad sõltuvused mängivad olulist rolli kliendikesksuse tagamisel. Uuringust selgus, et sotsiaalteenuse pakkumisel kliendikesksuse edukaks tagamiseks olulisemateks võtmeteguriteks on kliendikogemuse juhtimine, töötaja ja kliendi vaheline suhe ja tulemusel suunatus. Väheste kliendikogemuse juhtimise korral kannatab kliendi ja töötaja vaheline suhe, mis omakorda halvendab sotsiaalteenuse kliendi vajadusele vastavust ehk tulemusel suunatust. Lisaks järeldus uuringust, et olulises seoses eelmiste võtmeteguritega ja prioriteetsed on kliendi emotsioonidega seotud dimensioonid. Mille juhtimine sotsiaalteenuse puhul peab käima eelkõige läbi põhiteenuse ja klienditöötajaga seotud teenuselementide juhtimise. See on ka loogiline, sest sotsiaalteenuse õnnestumise peamine garantii on kõrge motivatsiooni, kutsetikaga ja pädevad töötajad, kelle eesmärk on mõista kliendi vajadusi pakkumaks tulemuslikke teenuseid. Selle saavutamise eelduseks on usalduslik ja toetav kliendi ja töötaja vaheline suhe, mille juhtimiseks on olulised klienditöötajaga seotud elemendid ja põhiteenusel osalemise käigus tekkiv kliendi emotsioon. Analüüsist selgus, et keerukas kliendikogemuse juhtimine on kliendikeskse juhtimise alustala. Mis on enim mõjutatud klientidest sõltuvate subjektiivsete teguritega ning tuleneb nende taju ja tausta erinevusest. Järelikult on sotsiaalteenuse osutajal esmatähtis mõista kliendi eelnevast



kogemusest ja ootusest tulenevaid vajadusi teenuse väärtusele. Mis omakorda eeldab psühholoogilist laadi teadmiste suurendamist organisatsioonis.

Uuringust selgus, et kliendikogemuse juhtimise kontseptisooni lahtimõtestamine on oluline kolmepoolselt - juhtide, klienditöötajate ja klientide vaatest lähtuvalt. Hetkel organisatsioonis kahele osapoolele, klienditöötajatele ja juhtidele assotsieerus kliendikogemus kliendi rahuloluga, mis saavutatakse pakkudes kliendile võimalikult kvaliteetset teenust arvestades tema soove ja vajadusi. Peamine fookus on lõppeesmärgi saavutamisel, vähem pööratakse juhtimissüsteemi tasandil aga tähelepanu kliendikogemuse taju aspektidele, mis aitab saavutada pikaajalisi eesmärke. Oluline on rohkem tähelepanu pöörata klientide vajaduste ja kogemuste jooksvale hindamisele. Kogu eeltoodu oluliseks osaks on teadmine, et kliendi kaasamise õnnestumine sõltub töötaja oskusest tajuda klienti. Kuigi klienditöötajad ei toonud otseselt välja teadliku kliendikogemuse juhtimise arenguvajadust organisatsioonitasandil, leides, et igapäevases töös nad tegelevad ka klientide taju aspekti arvestamisega, siis olulise kliendi osalemise suurendamise võtmeteguri seose puudumine teiste oluliste võtmeteguritega ja madal hinnang kliendi kaasamise õnnestumisele näitas selget vajadust tegeleda süsteemselt organisatsiooni võimekuse tõstmisega kliendi tajumisel. Ilma motiveeritud ja teadliku kliendi olemasoluta ei ole kaasamine võimalik. Organisatsioonikultuuri osas leidis kinnitus kliendi ja töötaja vahelise suhte võtmeteguriga seotud toetava organisatsioonikultuuri olulisus, mida ei saa kiiresti ja lihtsa lahendusena käitumisjuhistega muuta, vaid tuleb samm-sammult koostöös juhtide, klienditöötajate ja klientidega luua.

Tulenevalt nii juhtide kui klienditöötajate arvamusest on seniajani süsteemselt tegeletud üksikute teoreetilistest seisukohtadest ilmnunud oluliste elementide juhtimisega, mis organisatsioonis on baasnõuetena tagatud. Tähelepanu on leidnud ligipääsetavuse seisukohalt teeninduskeskkond ja teenuse hind, ning põhiteenuse sisu, et täita sotsiaalteenusele põhieesmärgi pakkuda teenuseid kõikidele, kes seda vajavad. Kõik väljatoodud olulisemad teenuse elemendid ja kliendikogemuse dimensioonid on seotud läbivalt kliendi taju aspektiga. Klient tahab tajuda suhtumist, mis võrdväärne, tavapärane ja võimaldab neil kogeda mõistmist. Oluline on mõista, et tunnetuslik ehk kognitiivsed elemendid (avastamine, õppimine, mõtlemine, mõistmine, probleemi

lahendamine, teised intellektuaalsed tegevused) on kesksed, sest pakutav kutserehabilitatsiooni teenus on suunatud uute oskuste õppimisele. Samas on loova mõtlemise madala hinnangu põhjus see, et üle poolte Astangu keskuse kliendisihtrühmast moodustavad erivajadusega inimesed, kelle kognitiivsed võimed on häirunud, mistõttu õppimise toetamiseks joonistuvadki olulisemana välja läbi proovimise ja tunnetamise tekkinud kliendi emotsioon, jättes viimaseks spetsiifilised vaimsed funktsioonid.

Sotsiaalteenuse pakkuja, Astangu Kutserehabilitatsiooni Keskuse kliendikeskse juhtimise rakendamiseks tõi töö autor välja järgmised soovitusel:

- Keskuse juhtkonna, töötajate ja klientide kurssiviimine kliendikeskse juhtimisega ja autori poolt määratletud võtmeteguritega. Ning nende põhjal ja koostöös töötajate ja klientidega organisatsiooni analüüsi läbiviimine ning selle põhjalt arenguplaani koostamine.
- Koostöös töötajate ja klientidega oluliste kliendikogemuse dimensioonide ja teenuseelementide prioriteetsuse järjekorda seadmine.
- Töötajate ja juhtide ühiste koolituste läbiviimine teemal, kuidas seada eesmäärke ja mõõta lõppkasutaja kogemuse kvaliteeti, kaasates koolitusse käitumisteaduste teadmisi.
- Koostöös õpilasesindusega klienditeekonnal oluliste episoodide määratlemine, mille jooksul kliendile loodav väärtus tekib, et fikseerida klienditeekonnal kliendile olulised episoodid, kus on oluline kliendi poolt püstitatud lühemate eesmärkide seadmine.
- Keskuse juhtide, töötajate ja õpilasesindusega ühise arutelu läbiviimine, et leppida kokku, millises ulatuses ja millistes punktides on vajalik töötajate käitumisviisi kirjeldada. Kas piisab juba kirjeldatud kvaliteedi- ja eetikapõhimõtetest või pigem tuleb toetada lähenemist, kus teenuse kvaliteet baseerub personali kõrgel kvalifikatsioonil, iseseisvusel ja teenuse kvaliteedi isiklikul mõistmisel.

- Erinevaid võtteid kasutades levitada väärtusi igal organisatsiooni tasandil, nn „ringi kõndides“ ja modelleerides kokkulepitud käitumist organisatsioonis.
- Tähelepanu pööramine kaasamise teemadele uurimaks kaasamiseproblematikat lähemalt nii klienditöötaja kui kliendi vaatest lähtuvalt ning tulemustest lähtuva tegevuskava koostamine.
- Tõsta läbi kogemusnõustamise ja koolituse kliendi teadlikust ja motivatsiooni olla aktiivne teenuse väärtuse looja teenuse osutamise protsessis.
- Koolitustega kasvatada juhtide kompetentse aitamaks toetada töötajaid kliendisuhete ülesehitamisel ning kasvatamaks oskusi luua väärtust koostöös kliendiga.
- Pakkuda klienditöötajatele koolitust, mis annab inimsuhete juhtimisoskuse kohta põhjalikud teadmised.
- Luua valdkonnaülene kliendiinfosüsteem tuvastamaks ja kasutamaks võimalusi klientidele väärtuse loomiseks.
- Vaadata üle klientide hindamismetoodika ning lisades juurde osad, mis aitavad kliendi ootusi ja vajadusi jooksvalt arvestada. Arendustegevuse käigus tutvuda maailmas tunnustatud elukvaliteedi mõõtmise metoodikatega, võttes sobivaima rahvusvaheliselt tunnustatud metoodika organisatsioonisisese hindamismetoodika aluseks.

Magistritöö autori koostatud ülevaade kliendikeskse juhtimise võtmeteguritest omab olulist rolli kliendile tema vajadustele ja ootustele vastava holistilise kogemuse pakkumisel ning seega ka sotsiaalteenuseid pakkuva organisatsiooni edukusel.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. Astangu Kutsererehabilitatsiooni Keskuse 2003. Aasta Tegevusaruanne, [<http://www.astangu.ee/meie-keskusest/avalik-teave/aruanded.html>]. 23.03.2014.
2. A third industrial revolution. The Economist, April 2012, Issue 2157, pp. 23-32.
3. **Barnes C., Merger G.** Applying the Social Model. Social Policy and Administration. Disability Press, Leeds, Disability Policy and Practice, Vol. 40, Issue 3, pp. 333-337.
4. **Beauregard, R., Younkin, A., Corriveau, P., Doherty, R., Salskov, E.** Assessing the Quality of User Experience. Intel Technology Journal, 2007, Vol. 11, Issue 1, pp.77-89.
5. **Beckett A. E.** Citizenship and Vulnerability. Palgrave Macmillan, 2006, pp. 2-224.
6. **Best, K.** Disainijuhtimise alused. 2010, Eesti Disainikeskus, lk 10-201.
7. **Bitner, M. Jo., Brown, S. W., Goul, M., Urban, S.** Services Science Journey: Foundations, Progress, Challenges. Arizona State University position paper, presented at IBM Services Summit, Palisades NY, 2006, pp. 227-269
8. **Brohman, M. K., Piccoli, G., Zulkernine, F., Parasuraman, A., Watson, R.T.** A Design Theory Approach to Building Strategic Network-Based Customer Service Systems. Decision Sciences, August 2009, Vol. 40, No. 3, Decision Sciences Institute, pp. 403-430.
9. **Bryman, A.** Social Research Methods. Oxford, Oxford University Press. 2001, pp. 3-540.
10. **Chan, F., Brian, T.M., Shaw, L.R., Lee, G.** Psychometric validation of the Expectations About Rehabilitation Counseling Scale: A preliminary study. Journal of Vocational Rehabilitation. Vol. 20, Issue 2, 2004, pp. 127-133.

11. **Crystal, F.M.W., Winnie, W.S.M., Deborah, L.Y.W.** Quality of life of mental health consumers in Hong Kong: Analysis of service perceptions. *Quality of Life Research*, 2007, Vol. 16, Issue 1, pp. 31-40.
12. **Cull, J.G., Levinson, K.F.** The rights of consumers of rehabilitation services. *Journal of Rehabilitation*, Vol. 43, Issue 3, 1977, pp. 29-32.
13. **Diller, S., Shedroff, N., Darrel, R.** How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences. New Riders, Berkley, CA, 2008, pp. 1-141.
14. Disainivaldkonna riiklik tegevusplaan 2012-2013. Tegevusplaan on osa „Eesti ettevõtluspoliitikast 2007-2013 ning „Teadus- ja arendustegevuse ja innovatsioonistrateegiast 2007-2013“. Vabariigi Valitsus, 2012, lk. 1-32.  
[<http://www.mkm.ee/disainikava/>] 07.08.2013.
15. Euroopa vabatahtlik sotsiaalteenuste kvaliteediraamistik, Euroopa Liidu Nõukogu, Brüssel, 16.11.2010 (23.11) nr. 16319/10, vastuvõetud sotsiaalkomitee poolt, 2010, lk. 1-21.  
[[www.equass.ee/public/Sotsiaalteenuste\\_vabatahtlik\\_kvaliteediraamistik.pdf](http://www.equass.ee/public/Sotsiaalteenuste_vabatahtlik_kvaliteediraamistik.pdf)] 10.03.2014.
16. **Ford, R. C., Bowen, D. E.** A Service-Dominant Logic for Management Education: It's Time. *Academy of Management Learning & Education*, 2008, Vol. 7, No. 2, pp. 224-243.
17. **Flint, D. J., Woodruff, R. B., Gardial, S. F.** Customer value change in industrial marketing relationship: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, Volume 26 (issue 2), 1997, pp. 163-175.
18. **Gao, N., Gill, K.J., Schmidt, L.T., Pratt, W.P.** The application of human capital theory in vocational rehabilitation for individuals with mental illness. *Journal of Vocational Rehabilitation*. 2010, Vol. 32, Issue 1, pp. 25-33.
19. **Grönroos, C.** Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. third edition, 2013, John Wiley & Son, Kindel edition, pp. 1-13860.

20. **Grönroos, C.** In search of a new logic for marketing: the foundations of contemporary marketing theory. John Wiley & Son , 2007, pp. 5-236.
21. **Grönroos, C.** Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. Journal of Marketing Management, 13(5), 1997, pp. 407-419, [<http://doc.mbalib.com/view/7f6b61c5352e782374aa8a0323891171.html>]. 02.01.2014.
22. **Gummerson, E.** Total Relationship Marketing. third edition, 2001, pp. 4 – 339.
23. **Gummerson, E.** Quality Management in Service Organizations. New York: ISQA International, 1993, pp. 5-274.
24. **Jotsenkunnas, T., Heikurainen, P.** Juhi töö teenindusettevõttes. 1996, Eesti trükk, 1997, lk 9-189.
25. **Kim, K.M., Fox, M.F., White, G.W.** Comparing Outcomes of Persons Choosing Consumer-Directed or Agency-Directed Personal Assistance Services. Journal of Rehabilitation, Vol. 72, Issue 2, 2006, pp. 32-43.
26. **Kotler, Ph.** Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 8th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994, pp. 2-464.
27. **Kotri, A.** Customer experience evoking and management in service. doktoritöö, University of Tartu, 2011, pp. 7-356.
28. **Kosciulek, J.F.** A Test of the Theory of Informed Consumer Choice in Vocational Rehabilitation. Journal of Rehabilitation, Vol. 73, Issue 2, 2007, pp. 41-49.
29. **Kosciulek, J.F., Merz, M.A.** Structural Analysis of the Consumer-Directed Theory of Empowerment. Rehabilitation Counseling Bulletin., Vol. 44, Issue 4, 2001, pp. 209-215.
30. **Litzky, B. E., Kimberly A., Eddelston, Kidder, D. L.** The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors.

- 2006, pp. 91-103 [<http://www.personal.psu.edu/bxl26/pdf/AMPFeb2006.pdf>]. 05.02.2014.
31. **Mager, B.** [<http://www.teenusedisain.ee/motd.html>]. 07.01.2014.
32. **Margoli, V.** Tehisliikkuse poliitika. Artikleid disainist ja disainiuuringutest, Eesti Kunstiakadeemia, 2008, lk. 8-286.
33. **Mintzberg, H.** The nature of managerial work. New York, Herper, 1973, pp. 2-298.
34. **Oakland S. J.** Terviklik kvaliteedijuhtimine, teooria ja praktika. Külim, 2006 . lk 7-483.
35. **O'Brien, D.E., Revell, G., West, M.** The impact of the current employment policy environment on the self-determination of individuals with disabilities. Journal of Vocational Rehabilitation, Vol. 19, Issue 2, 2003, pp. 105-118.
36. Puuetega inimeste sotsiaaltoetuste seadus. Vastu võetud 27.01.1999, RT 1999, 16, 273 [<https://www.riigiteataja.ee/akt/13114771?leiaKehtiv>]. 25.04.2014.
37. **Ravald, A., Grönroos, C.,** The Value of Concept and Relationship Marketing. Journal of Marketing Management, 30(2), 1996, pp. 19-30.
38. **Ravald, A., Grönroos, C.,** Hanken School of Economics Working Papers, Marketing and the Logic of Service: Value Facilitation, Value Creation and Co-creation, and Their Marketing Implications. 2009, pp. 1-44. [[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/412/WP\\_542\\_GronroosRavald.pdf?sequence=3](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/412/WP_542_GronroosRavald.pdf?sequence=3)]. 05.04.2014.
39. **Rekola, K.** Product-centric Service Development, The Development Process, Tools and Methods. Universitas Wasaensis, No. 167, Industrial Management 13, 2006, pp. 1-193.
40. [<http://leftygazette.files.wordpress.com/2012/01/karl-marx-friedrich-engels-the-marx-engels-reader.pdf>]. 13.04.2014.

41. **Roulstone A., Prideaux, S.** Understanding Disability Policy. The University of Chicago Press, 2012, pp. 2-256.
42. **Roulstone A., Barnes C.,** Working Futures?: Disabled People, Policy and Social Inclusion. Policy Press, 2005, pp. 3-343.
43. **Shaw, L., MacKinnon, J., McWilliam, C., Sumsion, T.** Consumer participation in the employment rehabilitation process: Contextual factors and implications for practice. *Work*, Vol. 23, Issue 3, 2004, pp. 181-192.
44. **Shaw, L.R., Sumsion, T., McWilliam, C., MacKinnon, J.** Service provider perspectives on including consumers in the vocational rehabilitation process. *Journal of Vocational Rehabilitation.*, Vol. 21, Issue 3, 2004 pp. 123-136.
45. **Shaw, L.R., McMahon, B.T., Chan, F., Hannold, E.** Enhancement of the Working Alliance: A training program to align counselor and consumer expectations. *Journal of Vocational Rehabilitation.* Vol. 20, Issue 2, 2004, pp. 107-125.
46. Social Services of General Interest. 3rd Biennial Report, European Commission Social Investment Package, SWD 2013 (40 final), pp. 1-33.  
[<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=794>] 10.03.2014.
47. **Sheth, J. N., Parvatiyar, A.,** The Evolution of Relationship Marketing. *Internatsional Business Review*, 1995, Vol.4, No. 4, pp. 397-418.
48. **Sõmer-Kull, S.** Sotsiaalteenuste kvaliteedi tunnused ja tagamise võimalused rehabilitatsiooniteenuse näitel. Magistritöö Sotsiaal- ja haridusteaduskond Sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika instituut, 2010, lk 2-104.
49. **Tiensuu, V.** Concept Design as managerial Challenge, The model of Concept Design of II Generation. *New Product Development Process Research*, 2005, No. 139 *Business Administration 58 Marketing*, Universitas Wasaensis, pp. 5 - 245. [[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-092-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-092-4.pdf)]. 04.02.2014.



50. **Timmons, J.C., Schuster, J., Hamner, D., Bose, J.** Ingredients for success: Consumer perspectives on five essential elements to service delivery. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 2002, Vol. 17, Issue 3, pp. 183-194.
51. **Tooman, H.** Teenindusühiskond, teeninduskultuur ja klienditeenindusõppe kontseptuaalsed lähetekohad. Analüütiline ülevaade. Tallinna Pedagoogikaülikool sotsiaalteaduste dissertatsioonid, doktoritöö, 2003. lk. 1-35.
52. **Tucker, R. C.** The Marx-Engels reader: Second edition, 1978, Princeton University, New York. London, 1978, pp.525-541.
53. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu Ülikooli Kirjastus, 1995, lk. 5-283.
54. **Vana T.,** Analüüs "Sotsiaalteenuste kvaliteedi analüüsi ja ettepanekuid tervikliku kvaliteedisüsteemi tagamise juurutamiseks"  
[[http://www.astangu.ee/fileadmin/media/Pildid/Projekti\\_1\\_5\\_0303\\_12\\_0534\\_Sotsiaalteenuste\\_kvaliteedi\\_analyys\\_ja\\_ettepanekud\\_lyhiversioon.pdf](http://www.astangu.ee/fileadmin/media/Pildid/Projekti_1_5_0303_12_0534_Sotsiaalteenuste_kvaliteedi_analyys_ja_ettepanekud_lyhiversioon.pdf) lk 4-122]. 16.03.2014.
55. **Vargo, S. L., Lusch, R. F.** Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, January 2004, pp. 1-17.
56. **Vargo, S. L., Lusch, R. F., O'Brien, M.** Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1):5-18  
[<http://www.sdlogic.net/LuschVargoObrien2007.pdf>]. 2007, 16.03.2014.
57. **Wehmeyer, M.L.** Self-determination and the empowerment of people with disabilities. *American Rehabilitation*, Vol. 28, Issue 1, 2004, pp. 22-29.
58. **Woodruff, R.B.** Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of The Academy of marketing Science*, 25 (2), 1997, pp. 139-154.
59. Üldhuvi pakkuvate sotsiaalteenuste kvaliteediraamistik,  
[[http://www.equass.ee/public/Sotsiaalteenuste\\_Kvaliteediraamistik\\_EST-1.pdf](http://www.equass.ee/public/Sotsiaalteenuste_Kvaliteediraamistik_EST-1.pdf)]. 23.03.2014.

# LISAD

## Lisa 1. Juhtide süvaintervjuu küsimustik

1. Kuidas mõistetakse Teie organisatsioonis kliendikogemust, mis Teil sellega assotsieerub?
2. Kui süstemaatiliselt tegeleb Teie organisatsioon kliendikogemuse juhtimisega?
  - Teie hinnangul tegeleb Astangu süstemaatiliselt kliendikogemuse juhtimisega.
3. Kirjeldage olulisemaid protsesse, mis on juurutatud kliendikogemuse juhtimiseks või on sellega sisuliselt seotud?
  - teenusele sisenemisel
  - teenuse osutamisel
  - teenuselt väljumisel
4. Kuidas on kliendikogemuse vajadused Teie organisatsioonis uuritud ja mõistetud?
  - Kuidas Te uurite, kuidas kliendid tajuvad vihjeid/sõnumeid, mida saadab organisatsioon välja klientidele?
  - Kui vajalikuks Te kliendikogemuse uurimist peate?
  - Teile on väga oluline igapäevases töös kliendikogemuse terviklik mõistmine?
  - Kuidas Te uurite klientide potentsiaalseid vajadusi eesmärgiga pakkuda klientidele tulevikus paremaid kogemusi?
  - Juhina keskendun erinevatele kliendikogemust mõjutatavatele teenuse etappidele klienditeekonnast lähtuvalt?
  - Milliseid tehnikaid kasutate kliendivajaduste ja tagasiside uurimiseks? (Kas kasutate näiteks rahuloluküsitlust, kogemuse auditit, testostu, fenomenoloogist intervjuud või muud tehnikat?)
  - Mida peate vajalikuks rakendada ja millises etapis?
  - Kliendi vajaduste küsimine ja kliendi kuulamine on osa kliendikogemusest.
  - Kas Teie arvates on kasutusel Teie vajadustele vastav süsteem, mis aitab koguda, jagada ja analüüsida kliendi andmeid või isegi ennustada kliendi vajadusi?
  - Mis on puudu, mida peaks muutma?
5. Kuidas on kliendikogemuse tekitamine Teie organisatsioonis planeeritud?
  - Kas Te peate vajalikuks, et tegevused ja teenused oleks rakendatud lähtudes kliendikogemuse strateegilistest eesmärkidest?
  - Olemasolevate klientide grupeerimine põhineb klientide vajadustel ja ootustel.
  - Olemasolevate klientide grupeerimine põhineb klientide diagnoosil.
  - Kliendikogemuse strateegia peab olema ühe osana organisatsiooni strateegiast.
  - Kui palju katab kliendikogemuse temaatikat hetkestrateegia?
  - Kliendikogemuse eesmärgid peavad olema kirjeldatud, võttes arvesse erinevaid kliendikogemuse dimensioone.

- Kliendikogemuse eesmärgid peavad olema fikseeritud erinevates teenuse etappides.
  - On vajalik kirjeldada nn universaalset kliendikogemuse lugu.
6. Missugune Teie organisatsiooni tegevus või protsess on ja/või peaks olema kasutusel kliendikogemuse juhtimisel?
- Korporatiivse identiteeti/brändi kasutamine on oluline, et kommunikeerida kliendikogemuste lubadusi ja jõustada kliente.
  - Töötaja käitumise kirjeldatud ulatus on piisav, et mõjutada eesmärgistatud kliendikogemust?
  - Kas Te peate seda vajalikuks? Kui jah, siis millises ulatuses?
  - Teie hinnagul on väärtused organisatsiooni sees ja väärtused, mis kommunikeeritakse potentsiaalsetele klientidele sarnased.
  - Personalijuhtimine (eestvedamine, organisatsioonikultuur, jõustamine, koolitus, värbamine, tunnustamise süsteem) võtab arvesse planeeritud kliendikogemust.
  - Kas töötajate kõrge motiveeritus ja tugev sidumine organisatsiooniga on organisatsiooni eesmärk? Kuidas seda tagatakse?  
Kui kõrge on hetkel Teie hinnagul töötajate motiveeritus ja panustamine?
  - Kas töötajate käitumine on kirjeldatud või põhineb usaldusel? Kas töötajaid on julgustatud langetama iseseisvaid otsuseid, võttes aluseks sisemised väärtused?
  - Millises ulatuses on töö protsessid ja tulemused üksuste kaupa seotud kliendikogemusega? Kas ja millises ulatuses näete Te selleks vajadust?
7. Kuidas on kliendikogemuse tekkimine taktikaliselt koordineeritud?
- Kuidas on igas kliendikogemuse olulisemas punktis koostöös kliendiga tekkivad vihjed koordineeritud, et saavutada soovitud eesmärk?
  - Kas kliendid märkavad koostootmise väärtust, selle asemel, et eelistada passiivset väärtuse vastuvõtja rolli?
  - Kas ja kuidas on kliendi kaasamine väärtuse loomisesse julgustatud, soodustatud?
8. Kuidas on mõõdetud kliendikogemuse tekitamine ja tulemused, millist mõõtmissüsteemi kasutatakse?
- Kas kliendikogemuse osas mõõdetakse klientide ootuseid, mõtteid ja tundeid?
  - Kas eksisteerib käitumuslik väljunud (näiteks: uuesti pöördumine jne), mida mõõdetakse? Milline võiks olla käitumuslik tulemus, mida oleks võimalik lisaks mõõta?
9. Kuidas kirjeldate kõige olulisemaid elemente protseduurides, mida Teie organisatsioon pakub, et luua kliendile väärtust ja pakkuda kogemust?
- Palun hinda 4-palli süsteemis (4-oluline, 3- pigem oluline, 2-pigem ei ole oluline, 1-ei ole oluline), kui olulised on alljärgnevad kliendikogemust tekitavad elemendid organisatsiooni sees?
    - teenusekeskkond (füüsiline ümbrus, disaini elemendid)
    - klienditöötajatega seotud elemendid (suhtumine, käitumine, välimus)
    - põhiteenuse komponendid

- teenusega kaasnevate kulude komponendid
- teised klientidega seotud elemendid
- bränd ja promotsiooniga seotud elemendid
- alternatiivsete kanalitega seotud elemendid (koduleht, telefonikontakt, muu kommunikatsioon, meilid).
- Kuidas eeltoodud elemendid on juhitud ja koordineeritud? Milliste protsessidega on need seotud?
- Kuidas läbi tüüpilise kliendikogemuse kliendi väärtuse/kasulikkuse/mõnu kõver välja näeb? Kus asuvad tipud, kus langus, milline on trend? Vt lisana Astangu klienditeekonda ja vasta tipud ja langused märksõnana.
- Kas kliendikogemus seostub või vastandub mõne teise kogemusega kliendi elus?
- Astangul on selge arusaam oma klientidest alljärgnevates valdkondades:
  - personaalsest karakteristikast (taust, isiksus)
  - eelnevatest kogemustest (sarnaste teenuste osas)
  - tarbimise kontekstist (asjakohased plaanid, eesmärgid, elu sündmused)
- Kas Teie organisatsioon kohandab oma teenust vastavalt kliendi kohta kogutud teadmisele? Kui jah, siis millises ulatuses?

10. Kuidas kirjeldate kogemust, mida kliendid tahavad kogeda läbi pakutava teenuse, millised on kliendikogemuse olulised komponendid?

- Pean väga oluliseks alljärgnevate kliendikogemuse dimensioonide rolli kliendi ja organisatsiooni koostoimimisel.
  - Aistingu tajumine (nägemine, kuulmine, maitsmine, lõhn, tasakaal, temperatuur, kinesteetiline – nn tunnetamine läbi proovimise). Milline on juhtiv taju, mis on olulisem kui teised?
  - Emotsioonid (näiteks rõõm, domineerivus, erutus, rahulolu, õnn, armastus, optimism, elevus, üllatus, viha, hirm, kurbus, häbi, rahulolematuse, mure, kadedus, üksindus).
  - Tunnetuslikud ehk kognitiivsed elemendid (avastamine, õppimine, mõtlemine, mõistmine, probleemi lahendamine, teised intellektuaalsed tegevused).
  - Loov mõtlemine (fantaseerimine, tuleviku planeerimine, elamine minevikus).
  - Füüsiline aktiivsus ja osalemine (seismine, kõndimine, istumine, harjutuste tegemine).
  - Teiste inimeste arvamus/reaktsioon. Kas mõne inimeste grupi poolt on kogemusele antud ühine arvamus/tähendus? Millise grupi?
  - Instrumentaalne/ratsionaalne ehk mõistuslik eesmärk (see tähendab, et teenuse tarbimine ei vii koheselt naudinguni, vaid kasu ilmneb pikaajaliste eesmärkide täideviimisesse panustades ja/või sõltub välistest faktoritest).

11. Organisatsioon teab klientide erinevaid vajadusi erinevatel alltoodud teenuse etappidel.

- enne teenusepakkumise etappi sisenemist teenusele sisenemist (klientide vajadused, hindamine, katsetamine, informatsiooni otsing)

- teenusepakkumise etappi sisenemine, kontaktivõtt (kontakteerumine, teenuste tutvustamine, kokkuleppe sõlmimine)
- põhiteenuse tarbimine (teenuse tarbimine, väärtuse tajumine)
- pärast teenuse tarbimist (meenutamine, mälestus, hindamine, kavatsused tulevikus)

12. Milliseid tegevusi teeb organisatsioon igas teenuse etapis?

## Lisa 2. Öpperühmade meeskonnatöötajate küsimustik

Kliendikogemuse juhtimissüsteemi hindamiseks koostas magistritöö autor järgnevad küsimused:

Küsimus/Väide	Võtmeteguri fookusvaldkond
Astangu tegeleb süstemaatiliselt kliendikogemuse juhtimisega?	Kliendikogemuse loomise juhtimine
Kirjeldage olulisemaid protsesse teenuse sisenemisel, osutamisel ja väljumisel, mis on juurutatud kliendikogemuse juhtimiseks või on sellega sisuliselt seotud?	Kliendikogemuse loomise juhtimine
Teile on väga oluline igapäevases töös kliendikogemuse terviklik mõistmine.	Kliendikogemuse loomise juhtimine
Töötajana keskendun erinevatele kliendikogemust mõjutatavatele teenuse etappidele klienditeekonnast lähtuvalt.	Kliendikogemuse loomise juhtimine
Kliendi vajaduste küsimine ja kliendi kuulamine on osa kliendikogemusest.	Organisatsioonikultuur
Teie arvates on kasutusel Teie vajadustele vastav süsteem, mis aitab koguda, jagada ja analüüsida kliendi andmeid või isegi ennustada kliendi vajadusi.	Kliendi tulemusele suunatus
Mis on puudu, mida peaks muutma?	Kliendi tulemusele suunatus
Te peate vajalikuks, et tegevused ja teenused oleks rakendatud lähtudes kliendikogemuse eesmärkidest	Kliendikogemuse loomise juhtimine
Kliendikogemuse eesmärgid peaksid olema kirjeldatud, võttes arvesse erinevaid kliendikogemuse dimensioone?	Kliendikogemuse loomise juhtimine
Kliendikogemuse eesmärgid peaksid olema fikseeritud erinevates teenuse etappides.	Kliendikogemuse loomise juhtimine
Olemasolevate klientide grupeerimine põhineb klientide vajadustel ja ootustel.	Kliendi tulemusele suunatus – selge arusaam oma klientidest
Olemasolevate klientide grupeerimine põhineb klientide diagnoosil.	Kliendi tulemusele suunatus- selge arusaam oma klientidest
Teie arvates on vajalik kirjeldada nn universaalset kliendikogemuse lugu.	Kliendi tulemusele suunatus – selge arusaam oma klientidest
Teie arvates oluline korporatiivse identiteeti/brändi kasutamine, et kommunikeerida kliendikogemuste lubadusi ja jõustada kliente.	Kliendile nähtavad teenuseelemendid
Teie arvates on Teie kui klienditöötaja käitumise kirjeldatud ulatus piisav, et mõjutada eesmärgistatud kliendikogemust.	Kliendi ja töötaja vaheline suhe – motiveeritud ja professionaalsed töötajad
Te peate vajalikuks Teie kui klienditöötaja käitumise kirjeldamist.	Kliendi ja töötaja vaheline suhe – motiveeritud ja professionaalsed töötajad
Teie hinnangul on väärtused organisatsiooni sees ja väärtused, mis kommunikeeritakse potentsiaalsetele klientidele sarnased.	Organisatsioonikultuur
Personalijuhtimine (eestvedamine,	Organisatsioonikultuur – motiveeritud ja

organisatsioonikultuur, jõustamine, koolitus, värbamine, tunnustamise süsteem) võtab arvesse planeeritud kliendikogemust.	professionaalsed töötajad
Teie hinnangul on töötajate kõrge motiveeritus ja tugev sidumine organisatsiooniga organisatsiooni eesmärk.	Organisatsioonikultuur – motiveeritud ja professionaalsed töötajad
Kuidas seda tagatakse?	Organisatsioonikultuur
Teie hinnangul on hetkel Astangu töötajate motiveeritus ja panustamine kõrge.	Organisatsioonikultuur - motiveeritud ja professionaalsed töötajad
Teie hinnangul on Astangu töötajaid julgustatud langetama iseseisvaid otsuseid, võttes aluseks sisemised väärtused.	Organisatsioonikultuur
Töö protsessid ja tulemused üksuste kaupa seotud kliendikogemusega.	Kliendi tulemusele suunatus
Teie hinnangul on vajalik, et töö protsessid ja tulemused üksuste kaupa oleks seotud kliendikogemusega.	Kliendikogemuse loomise juhtimine
Teie hinnangul kliendid märkavad koostootmise väärtust, selle asemel, et eelistada passiivset väärtuse vastuvõtja rolli.	Kliendi osalemise suurendamine – motiveeritud ja professionaalsed töötajad
Teie hinnangul on Astangul kliendi kaasamine väärtuse loomisesse julgustatud, soodustatud.	Kliendi osalemise suurendamine – kliendi tulemusele suunatus

Kliendikogemuse tekitamise hindamiseks koostas magistritöö autor järgnevad küsimused:

Küsimus/Väide	Võtmeteguri fookusvaldkond
Kuidas kirjeldate kõige olulisemaid elemente protseduurides, mida Astangu pakub, et luua kliendile väärtust ja pakkuda kogemust?	Kliendile nähtavad teenuseelemendi
Teie hinnangul on Astangul oluline kliendikogemust tekitava elemendina:	Kliendile nähtavad teenuseelemendid – teadlik kliendikogemuse juhtimine
- teenusekeskkond (füüsiline ümbrus, disaini elemendid).	
- klienditöötajatega seotud elemendid (suhtumine, käitumine, välimus).	
- põhiteenuse komponendid	
- teenusega kaasnevate kulude komponendid.	
- teiste klientidega seotuid elemendid	
- bränd ja promotsiooniga seotud elemendid.	
- alternatiivsete kanalitega seotud elemendid (koduleht, telefonikontakt, muu kommunikatsioon, meilid).	
Kuidas läbi tüüpilise kliendikogemuse kliendi väärtuse/kasulikkuse/mõnu kõver välja näeb? Kus asuvad tipud, kus langus, milline on trend?	Kliendile nähtavad teenuseelemendid
Tipud : Langused:	

Trend:	
Teie hinnangul on Astangul selge arusaam oma klientidest alljärgnevates valdkondades:	Kliendi tulemusele suunatus – selge arusaam oma klientidest <sup>5</sup>
- personaalsest karakteristikast (taust, isiksus)	
- eelnevatest kogemustest (sarnaste teenuste osas)	
- tarbimise kontekstist (asjakohased plaanid, eesmärgid, elu sündmused).	
Teie hinnangul kohandab organisatsioon oma teenust vastavalt kliendi kohta kogutud teadmisele.	Kliendi tulemusele suunatus

Kliendikogemuse karakteristika (kliendi vaatest lähtuvalt) hindamiseks koostas magistritöö autor järgnevad küsimused:

Küsimus/Väide	Võtmeteguri fookusvaldkond
Kuidas kirjeldate kogemust, mida kliendid tahavad kogeda läbi pakutava teenuse, millised on kliendikogemuse olulised komponendid?	Kliendile nähtavad teenuseelemendid
Pean väga oluliseks alljärgnevate kliendikogemuse dimensioonide rolli kliendi ja organisatsiooni koostoimimisel:	Kliendi tulemusele suunatus – teadlik kliendikogemuse juhtimine
- Aistingu tajumine (nägemine, kuulmine, maitsmine, lõhn, tasakaal, temperatuur, kinesteetiline – nn tunnetamine läbi proovimise). Milline on juhtiv taju, mis on olulisem kui teised?	
- Emotsioonid (näiteks rõõm, domineerivus, erutus, rahulolu, õnn, armastus, optimism, elevus, üllatus, viha, hirm, kurbus, häbi, rahulolematuse, mure, kadedus, üksindus).	
- Tunnetuslikud ehk kognitiivsed elemendid (avastamine, õppimine, mõtlemine, mõistmine, probleemi lahendamine, teised intellektuaalsed tegevused).	
- Loov mõtlemine (fantaseerimine, tuleviku planeerimine, elamine minevikus).	
- Füüsiline aktiivsus ja osalemine (seisimine, kõndimine, istumine, harjutuste tegemine).	
- Teiste inimeste arvamus/reaktsioon. Kas mõne inimeste grupi poolt on kogemusele antud ühine arvamus/tähendus? Millise grupi?	
- Instrumentaalne/ratsionaalne ehk mõistuslik eesmärk (see tähendab, et teenuse tarbimine ei vii koheselt naudinguni, vaid kasu ilmneb pikaajaliste eesmärkide täideviimisesse panustades	



ja/või sõltub välistest faktoritest).	
Teie hinnangul teab organisatsioon klientide erinevaid vajadusi erinevatel alltoodud teenuse etappidel:	Kliendi tulemusele suunatus – selge arusaam oma klientidest <sup>9</sup>
- enne teenusepakkumise etappi sisenemist teenusele sisenemist (klientide vajadused, hindamine, katsetamine, informatsiooni otsing)	
- teenusepakkumise etappi sisenemine, kontaktivõtt (kontakteerumine, teenuste tutvustamine, kokkuleppe sõlmimine)	
- põhiteenuse tarbimine (teenuse tarbimine, väärtuse tajumine)	
- pärast teenuse tarbimist (meenutamine, mälestus, hindamine, kavatsused tulevikus)	

### Lisa 3. Internetipõhise küsitluse andmete usaldusväärsuse analüüsi tulemused

Võtmetegur/Üksikvääde	Väiteid	Cronbachi Alpha/Reliaablus	Tulemus	Kommentaar
Teadlik kliendikogemuse juhtimine	6	.734	Vastuvõetav	Andmed kaasatud redutseerimisse Redutseerimisest jäeti välja kaks kliendikogemuse juhtimisega seotud küsimust (kontrollitavate elementide ja kliendikogemuse dimensioonide osas) ja üks kontrollitava elemendi üksikvääde
Selge arusaam oma klientidest	9	.689	Vastuvõetav (piiripealne tulemus)	Andmed kaasatud redutseerimisse. Redutseerimisest jäeti välja universaalse kliendikogemuse küsimus, sest see küsimus ei olnud piisvalt selge eesmärgiga.
Motiveeritud töötajad	4	.814	Vastuvõetav	Reduktsioonist jäeti välja üks töötajaga ja üks kliendi tulemustega seotud küsimus
Toetav organisatsioonikultuur	3	.874	Vastuvõetav	Andmed kaasatud redutseerimisse
Kliendi tulemusele suunatus	3	.823	Vastuvõetav	Reduktsioonist jäeti välja üks kliendi tulemustega seotud küsimus
Korporatiivse identiteeti/brändi kasutamisega seotud elemendid	2	.881	Vastuvõetav	Andmed kaasatud redutseerimisse ja arvestatakse kliendile nähtavate teenuseelementide võtmeteguri all.
Te peate vajalikuks Teie kui klienditöötaja käitumise kirjeldamist.	Üksikvääde	Jäeti välja töötajaga seotud võtmeteguri koosseisust ja arvestatakse tulemusi üksikväätena.		

Teie hinnangul kliendid märkavad koostootmise väärtust, selle asemel, et eelistada passiivset väärtuse vastuvõtja rolli.	Üksikväide	Jäeti välja organisatsiooni töötajatega seotud võtmeteguri koosseisust ja arvestatakse tulemusi üksikväitena.
Teie hinnangul on Astangul kliendi kaasamine väärtuse loomisesse julgustatud, soodustatud.	Üksikväide	Jäeti välja kliendi tulemusele suunatuse võtmeteguri koosseisust ja arvestatakse tulemusi üksikväitena.
Klienditöötajaga seotud elemendid	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide võtmeteguri all.
Põhiteenusega seotud elemendid	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide võtmeteguri all.
Alternatiivsete kanalitega seotud elemendid	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide võtmeteguri all.
Teenusekeskkonnaga seotud elemendid	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide võtmeteguri all.
Teiste klientidega seotud elemendid	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide võtmeteguri all.
Teenusega kaasnevate kuludega seotud elemendid	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide võtmeteguri all.
Emotsioonid	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide-kliendikogemusdimensioonide võtmeteguri all.
Tunnetuslikud elemendid	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide-kliendikogemusdimensioonide võtmeteguri all.
Füüsiline aktiivsus ja osalemine	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide-kliendikogemusdimensioonide võtmeteguri all.
Aistingu tajumine	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide-kliendikogemusdimensioonide võtmeteguri all.
Teiste inimeste arvamus	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide-kliendikogemusdimensioonide võtmeteguri all.
Loov mõtlemine	Üksikväide	Arvestatakse eraldi kliendile nähtavate teenuseelementide-kliendikogemusdimensioonide võtmeteguri all.
<b>Avatud küsimused:</b>	<b>Küsimusi</b>	<b>Kommentaar</b>
Teadlik kliendikogemuse juhtimine	2	Arvestatud võrdluses juhtide antud hinnangutega
Kliendi tulemusele suunatus	1	Arvestatud võrdluses juhtide antud hinnangutega
Toetav organisatsioonikultuur	1	Arvestatud võrdluses juhtide antud hinnangutega
Kliendile nähtavad teenuseelemendid/kliendikogemuse dimensioonid	3	Arvestatud võrdluses juhtide antud hinnangutega

## Lisa 4. Juurutatud protsessid kliendikogemuse juhtimiseks

Kliendikogemust tekitavad elementide olulisus	Olulisemaid juurutatud protsessid kliendikogemuse juhtimiseks	Kliendikogemuse tipud (T) ja langused (L) klienditeekonnal
Teenusekeskkonnad (füüsiline ümbrus, disaini elementid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>keskuse väline ilme – sisenemisel ei ole enam keelavaid silte. On tervitus ja juhend, mida teha, et väravast sisse saada. Maja välisseinale on tulemas nimesilt, mis lihtsustab sisenemist.</li> </ul>	
Klienditöötajatega seotud elementid (suhtumine, käitumine, välimus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>infospetsialisti rolli täpsem kirjeldamine – klientidel on esimene kontakt enamasti infospetsialistiga, kes on sisuliselt pädev kõnesid õigete inimestele suunama ja nõustama olulistes küsimustes.</li> <li>rühmajuhendaja kaudu õppijatele olulise info edastamine (sh õigused ja kohustused, võimalus kaasa rääkida ja ettepanekuid teha)</li> <li>kliendi õiguste ja kohustuste määratlemine, et täpsustada vastastikkused ootused</li> <li>töötajate eetikakoodeks, et tagada klientide väärikas kohtlemine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>esmasel pöördumisel nõustamine, kui pöördub infospetsialisti poole (T, L)</li> <li>esimene kontakt hindamisel (T, L)</li> <li>kontakt rühmajuhendajaga (arvestades, et kliendi jaoks on RJ oluline roll, siis võib see olla nii tipp, kui langus) (T, L)</li> <li>õpilaskodus elades ühiselu (kliendikogemust mõjutavad seatud reeglid ja nendest kinnipidamise nõue ning töötajate suhtumine, käitumine selle juures) (T, L)</li> </ul>

Põhiteenuse komponendid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programme/ õppekavade kirjeldamine, et tagada lubatud sisuga teenus</li> <li>• kliendi informeerimine esimesel võimalusel teda puudutavatest otsustest (kokkulepped kui ruttu vastame pärast vastuvõtuotsust jms)</li> <li>• esmase ja täiendava hindamise protsessi muutmine – selle läbi tõuseb kliendi jaoks teadlikkus enda võimetest. Paraneb erinevate protsessis osalevate osapoolte arusaam oma rollist ja teiste spetsialistide rollidest ehk täpsemalt on jagatud vastustus ja selle läbi saab paraneda kliendi kogemus</li> <li>• meie tegevus põhimõtete kirjeldamine väärtustena ja kokkulepped heas tavas (mis on pidevalt uuendamisel)</li> <li>• pärast hindamist eitava vastuse saanud klientide juhtumikorralduslik lahendus, et toetada sobivate teenuste kättesaamist ja luua vajalikku võrgustikku</li> <li>• kliendi kaasamine teda puudutavates küsimustes (arenguvestlused, õpilasesindused, ettepanekute kast)</li> <li>• rahulolu küsitluses õppijate seas – tagasiside analüüs ja selle põhjal tegevuste planeerimine, kommunikeerimine õppijatele</li> <li>• teenuse kasutajate, partnerite tagasiside ja rahulolu küsimine – tagasiside analüüs ja selle põhjal tegevuste planeerimine</li> <li>• rehabilitatsiooniteenuse lõpetamisel kliendi juhendamine ja nõustamine jätkuvate teenuste osas. Teenuse saamise kohta tegevuste kirjaliku kokkuvõtte kaasa andmine ja soovitude selgitamine.</li> <li>• kliendi toetamine praktika ja töökoha leidmisel – temaga koos selle külastamine ja kontaktide loomine vajadusel</li> <li>• lähedaste kaasamine arenguvestluste protsessi – ülemineku sujuvam toetus ja vastustuse jagamine</li> <li>• üleminekuplaanide ja kutserehabilitatsioonisoovituste koostamisel õppijate kaasamine – et toetada üleminekut järgmisesse etappi</li> <li>• kliendi elukoha vahetuse puhul temaga koos tulevase keskkonna külastamine (erihooletande teenuse tutvustamine)</li> <li>• tagasiside küsitlus lõpetanute seas – luues kontakti ja andes kliendile võimaluse vajadusel pöörduda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kliendi informeerimine ja nõustamise teenuse sisu osas (T, L)</li> <li>• esmase hindamise järgselt eitava vastuse saamine ja seni vähene juhtumikorralduslik töö, et siduda sobivate teenustega (L)</li> <li>• kui klient saab jaatava vastuse teenusele saamise kohta (T)</li> <li>• teenuse osutamise II veerandil, kus ollakse kohanenud, teenus on stabiilne (pigem veel pakutakse kui nõutakse) (T)</li> <li>• tagasipöördumise võimaluse pakkumine, omapoolne ühendusevõtmine, et täpsustada edasise toe vajadust (T)</li> <li>• õppeprotsessis arenguvestluste eelsed ajad kui hakkab selgemaks saama, et nüüd tuleb endal ka pingutada (T, L)</li> <li>• teenuse lõppetapp, kus edasine asjade käik pole veel selge (L)</li> <li>• juhtumikorralduslik töö teenuselt väljudes (võib mõnel juhul jääda soovitusteks paberil) (T, L)</li> </ul>
-------------------------	--	--

Teised klientidega seotud elemendid	* kaks juhti ei osanud vastata ja teiste puhul oli tulemuseks, kas oluline või pigem ei ole oluline	
Alternatiivsete kanalitega seotud elemendid (koduleht, telefonikontakt, muu kommunikatsioon, meilid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koduleht – info on ajakohane ja pidevalt uuendatud. Meie jaoks asjakohastele teenustele ligipääsuks on (saavad olema) esilehel otsebännerid. Avalduse esitamine on võimalik digitaalselt. Nii veebis kui printitava avalduse vorm on selgema struktuuriga ja lihtsam täitmiseks. Kontaktide lehel on toodud välja iga valdkonna olulisemad kontaktid, kelle poole pöörduda, lihtsustades esimesel pöördumisel õige inimeseni jõudmist.</li> <li>fuajees infotelekas – oluline ja kiirelt vahetatav info majja sisenevatele inimestele ja klientidele, töötajatele</li> <li>facebooki lehe kasutamine – info ja pildimaterjali levitamine Facebooki kaudu ja seeläbi meist teadlikkuse tõstmine ja maine kujundus (küll vähesel määral)</li> <li>materjalid selges keeles (sh õppijatele infokirja saatmine)</li> <li>viipekeelne video meie õppimisvõimaluste tutvustuseks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>esmane pöördumine, kui suvalisel numbril (pole garanteeritud, et saab soovitud vastuse ja suunamise õige inimese poole) (T, L)</li> <li>sisenemisprotsessi avalikustamine kodulehel või info jagamine telefoni teel (T, L)</li> </ul>

## Lisa 5. Klienditöötajate arvamuste seosed korralatsiooni alusel

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
Kliendikogemuse juhtimine (1)	1,00																				
Arusaam oma klientidest (2)	0,62	1,00																			
Motiveeritud töötajad (3)	0,71	0,61	1,00																		
Organisatsioonikultuur (4)	0,46	0,48	0,57	1,00																	
Tulemusele suunatus (5)	0,64	0,77	0,52	0,35	1,00																
Klienditöötaja käitumise kirjeldamine (6)	-0,62	-0,24	-0,81	-0,56	-0,22	1,00															
Klient hindab koostootmise väärtust (7)	0,21	0,54	0,18	0,32	0,56	0,11	1,00														
Kliendi kaasamine on julgustatud ja soodustatud (8)	0,56	0,47	0,57	0,54	0,45	0,11	-0,68	1,00													
Korporatiivse identiteediga seotud elemendid(9)	0,37	0,23	0,21	0,29	0,12	-0,18	-0,16	0,19	1,00												
Klienditöötajaga seotud elemendid (10)	0,75	0,37	0,76	0,56	0,59	-0,63	-0,57	0,48	0,27	1,00											
Põhiteenusega seotud elemendid (11)	0,55	0,56	0,54	0,34	0,23	-0,17	-0,45	0,56	0,29	0,57	1,00										
Alternatiivsete kanalitega seotud elemendid (12)	0,53	0,27	0,28	0,21	0,34	-0,18	-0,07	0,26	0,29	0,45	0,42	1,00									
Teenusekeskkonnaga seotud elemendid (13)	0,56	0,23	0,32	0,34	0,42	-0,09	-0,11	0,44	0,32	0,31	0,52	0,35	1,00								
Teiste klientidega seotud elemendid (14)	0,28	0,11	0,09	0,11	0,07	0,10	0,23	0,21	0,28	0,17	0,19	0,23	0,16	1,00							
Teenusega kaasnevate kuludega seotud elemendid (15)	0,26	0,11	0,07	0,09	0,17	-0,12	0,13	0,17	0,21	0,18	0,28	0,18	0,27	0,09	1,00						
Emotsoonid (16)	0,69	0,65	0,56	0,48	0,63	-0,45	0,21	0,53	0,23	0,64	0,62	0,36	0,43	0,08	0,14	1,00					
Tunnetuslikud elemendid (17)	0,67	0,54	0,41	0,48	0,61	0,09	0,10	0,57	0,23	0,54	0,71	0,27	0,32	0,17	0,21	0,64	1,00				
Füüsiline aktiivsus ja osalemine (18)	0,52	0,22	0,25	0,29	0,34	-0,06	-0,12	0,55	0,23	0,42	0,58	0,21	0,43	0,24	0,13	0,62	0,52	1,00			
Aistingu tajumine (19)	0,23	0,21	0,19	0,11	0,18	-0,03	0,09	0,13	0,09	0,19	0,23	0,11	0,14	0,10	0,08	0,31	0,28	0,29	1,00		
Teiste inimeste arvamus (20)	0,19	0,13	0,23	0,27	0,29	-0,09	0,09	0,12	0,17	0,21	0,28	0,31	0,27	0,28	0,09	0,35	0,21	0,28	0,21	1,00	
Loov mõtlemine (21)	0,15	0,09	0,19	0,19	0,25	-0,02	0,07	0,40	0,12	0,11	0,23	0,14	0,11	0,16	0,08	0,23	0,12	0,06	0,09	0,08	1,00

Arvamuste vahel tugev seos  $p \geq 0,6$

Arvamuste vahel nõrk seos  $p \geq 0,3$

Spearmani korralatsiooni alusel

korrelatsioon on olulisuse nivool  $< 0,05$

# SUMMARY

## IMPLEMENTING A CLIENT-FOCUSED APPROACH TO REHABILITATION SERVICES WITH THE ASTANGU VOCATIONAL REHABILITATION CENTER AS THE PRIMARY EXAMPLE

Mari Rull

This Master's thesis examines key factors and considerations in implementing a client-focused approach for a rehabilitation service provider. There are certain key factors used to measure success in the rehabilitation field, and these are increasingly important considerations in the design of social services. These factors are part of a new perspective where the traditional goods-dominant logic is insufficient for analyzing current markets, goods-dominant exchanges, and marketing. New perspectives will be the focus of this thesis paper, where "intangible resources", the co-creation of value, and relationships are examined. Organizations are facing new challenges and opportunities with managing these services. Rehabilitation services can learn from this thesis by gaining an understanding of the issues that client experience, which are a result of interactions between an organization and the customer.

Due to the aim of the Master's thesis the author set the following research tasks:

- to give an overview the client-focused theoretical background, differences between goods and services and analyse the client-focused approach benefits and challenges;
- define the key factors to implement a client-focus approach;
- carry out an empirical analysis of the successful factors to the client-focused approach implementation, and examine the reasons of providing the client-focused rehabilitation services real life challenges and successes;
- in the light of theory and empirical results bring forth the conclusions and make suggestions for the consideration of the key factors to implement successfully a client-focus approach in rehabilitation field.

The study consist of two parts: theoretical and empirical. In the theoretical part of the paper the author carried out the first two research questions and the rest of empirical part. The results of the study are presented according of the research task set above.

The rapid development of service sector in the world, where useful knowledge, information almost ubiquitous, the ever increasing competition, the unsustainable, quickly changing and personalised customers' needs and wishes caused a stressful working atmosphere. All of these changes result in the growing needs of an "Experience Economy" where a business goods and services should be accompanied by customer experiences, to help differentiate their offerings from competitors and increase performance. This means that customers are no longer just be passive recipients of services, and the service provider have to become much more involved them. To take into account that productions and consumptions occur at the same time, so customers cannot fail to notice if the service has been poorly managed. In addition the customer is a co-producer of services and a company must lead a process of doing things interactions with the customer. Therefore "value in use" matters a lot and the service provider can only make value propositions, which are determined by the consumer on the basis of individual value of use. Although organizations are increasingly recognize that people want an experience that includes a physical product, it's still beginning to recognize the critical key challenges of managing customers and employees that coproduce the intangible experience with the customer.

As a vocational rehabilitation centre focus on providing rehabilitation service, which means in a wider context social service to support people with special needs in the development process on the way to labour market. Traditionally, services focused on standardized services within institutional settings that effectively removed people with special needs from everyday life, and not given them much power their own life decisions. In contrast, in the European requirements for quality in the provision of social services in a new and innovative range of services designed to empower people with impairments for a lifestyles of their own choosing within, rather than apart from, the community. The main quality criteria for rehabilitation service – user satisfaction, also includes person centred service, available services – access to wide range of services,



and user right to choose between the services, user participation and empowerment. These requirements are putting a client-focused approach at the focus. Therefore, this thesis defines six critical key factors that help the social service providers to improve their capability to deliver end-user value propositions, which means they are able to set goals and measure the quality of end-user experience during the service process. The key factors are:

- productions of customer solutions through memorable user experience;
- consumer coproduction and overall co-creation of value;
- the highly visible and significant role of employee and customer attitudes and relationships as a factor in organizational effectiveness;
- the need of manage all the visible evidence to the customer;
- creating customer-driven metrics of effectiveness to achieve customer satisfaction;
- an emphasis on organizational culture as a mechanism of both control and inspiration.

Qualitative and quantitative research methods are used in this paper. Author of the Master's thesis used a knowledge, which are gained working over the seven years as a CEO in Astangu Vocational Rehabilitation Centre. The organization under the research is a leading service provider with the aim to support people with special needs in their process of self-actualisation and has a strong functions to support Estonian Ministry of Social Affairs in improvement and in development of social sector. In order to verify and to make suggestions for the consideration of the key factors in implementing client focused approach, seven in-depth interviews were carried out with all managers in the Astangu Vocational Rehabilitation Centre. The managers have had an important role and crucial influence on the rehabilitation service quality in the Astangu centre. The interview was compiled based on the questionnaire put together by the author in alignment with the theory, define the key factors and managers opinions a second research, internet based client specialist survey was conducted. This survey was sent out to 36 key client specialists, where 27 specialists replied to the survey. The results of the

survey confirmed the importance of the key factors and the analyses revealed mostly strong dependencies between the key factors which means that influencing one key factor`s affects the others either in positive or negative way.

From these results, this thesis draws conclusions based off the research. The conclusion were that the key factors defined by the author are relevant and important in the implementing client focused approach to rehabilitation services. The research revealed that productions of customer solutions through memorable experience, relationships between customer and employee and client result orientation are the foundation of client focused approach. In addition the study revealed that lack of managing customers experiences, which are often produced and consumed at the moment of their occurrence, influenced the relationships between customer and employee and the customer result orientation. Coproducing customers should be presented as part of the company`s human resources, inventory, and work in the process – all of which has to be managed. The research also revealed that there is important managing of user experience and it is most open to affected by all emotional components, such as customer`s perceptions that shape emotions, thoughts, and attitudes. Also managing the user experience is mainly determined by the delivery process and the components of the main service and employees. The user experience directly influence customers behaviour and play the key role in the satisfactions process. In addition the social service provider should consider that highly motivated, competent employees are the main guarantee in implementing client focused services. For the Astangu Centre managers is most important to understand that the reality of coproducing the service experience with a customer is not clear and should concentrate their improvement efforts. Customer coproduction requires a thoughtful discussion between managers, employees and customers of what inducements and contributions (e.g., cognitive and psychical inputs) are expected by and of the customer while interacting with the organization.

To fulfil the aim of Master`s thesis the author made next proposals for the considerations of the key factors implementing client focused approach to rehabilitation services:

- The management, employees and customers should make themselves aware of the client focused management methodology and principles, also get acquainted with the background and essence of the defined key factors and based on those analyse the current situations of the organization and plan for the changes that improve the client focus approach.
- Involve customers and employees to identification and prioritization of the relevant user experience dimensions and elements of evoking user experience.
- Conduct with employees and managers goal setting related training to raise awareness of how to set the level of user experience that the final result should deliver with respect to perceptions, emotions, and thoughts, as well as attitudes that the service should elicit from the customer. Involve behavioural sciences, such as psychology and psychometrics knowledge is essential.
- Identify with the customers committee the important episode in the customer journey, when arise value of customers and where should set shorter goals and measure the quality during service process.
- Carry out discussion between managers, employees and the customer committee to understand and to have common understanding a level of the employee behaving regulation in the policies and written procedures or rather be enough already written general quality principles and values, and support more that quality of service based on highly motivated, competent employees.
- If possible to use different methods to spread values in all levels of organization, for example to do it “walking around”, behavioural modelling, and talking to those that are delivering the customer service.
- Pay attention to the topic of customer empowering to recognize the critical key challenges of managing customers and employees interactions and plan for the changes that improve it.
- If possible to offer empowering related experience of counselling and training to raise the customer motivation and awareness of how to be active partner during the services and overall co-creation of value.

- If possible to offer employee and customer relationships related training to the management to support consumer value coproduction.
- Create an interdisciplinary customer information system to understand customer's needs and wishes and use opportunities to make value propositions, which are determined by the consumer on the basis of individual value of use.
- Introduce commonly recognized methods for assessing the quality of life, which helps identify a customer's needs during the service process.

As the results of these Master theses were that the key factors defined by the author are playing important role of the implementing client focus approach, and user experience has become an increasingly important consideration in the design of social service.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Mari Rull, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Rehabilitatsiooniteenuste kliendikesksuse rakendamise võtmetegurid Astangu Kutserehabilitatsiooni Keskuse näitel,

mille juhendaja on Maaja Vadi

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, 21.05.2014